PRINCIPLES

原则

专家解读手册

中信出版集团

版权信息

书名:原则：专家解读手册

作者:[美]瑞·达利欧

译者:刘波 綦相

ISBN:9787918008732

中信出版集团制作发行

瑞相信极度求真、极度透明，他居然在今天的现实社会中获得了巨大成功！瑞从零做成了全世界最顶级的对冲基金公司。你想知道其中奥秘吗？《原则》就是他成功的秘籍。

潘石屹SOHO中国董事长

如果说，同一句格言或者感悟，出自饱经风霜的老人之口和出自缺乏阅历的少年之口，其内涵是不同的，那么在金融投资领域则更为如此，带来其间巨大差异的是形成这些原则与感悟的来自一线的大量亲身阅历与体验。不同的投资风格，以及不同的投资业绩的分野，其实归根结底还是源于支持投资决策的不同原则的分野。从这个意义上来说，《原则》记载了一位出色的投资家领悟并遵循的种种原则，风格可以说是类似“非从自己胸臆流出，不肯下笔”的中国明清小品，清新、真实、简洁而实用。此类原则，每位有一定阅历的金融市场人士多多少少都有，但是愿意像达利欧这样系统、坦率地分享出来的，并不多见，这也正凸显了《原则》的独特价值。

巴曙松 中国银行业协会首席经济学家、香港交易所首席中国经济学家、中国“十三五”发展规划专家委员会委员

瑞·达利欧是当下全球最大的对冲基金公司——桥水的创始人，他极擅长将复杂事物背后的运行机制剥离出来，以简洁、易于理解的语言阐述。如果他没有进对冲基金这行，一定会成为出色的经济学者和财经作家。这本《原则》是达利欧理解、应对复杂世界的心得，向你推荐。

吴晓波 著名财经作家

我觉得此书极其不一般。每一页都写满了非比寻常的原则，全是真知灼见。我很喜欢瑞·达利欧将自己的历史和生活融为一体的优雅写

作方式。

安东尼·罗宾 世界潜能激励大师

我简直太喜欢这本书了，笔法如此精当，字里行间充满智慧。

阿里安娜·赫芬顿 《赫芬顿邮报》创始人

瑞·达利欧拥有传奇性的市场嗅觉，但他之所以能独占鳌头，是因为他总结并践行了一套原则。每个拥有目标和梦想的人都能从瑞的做法那里得到教益。

迈克尔·布隆伯格 彭博新闻社创始人、纽约市前市长

和他人分享人生经验很重要也很有益，在这本引人入胜的书中，瑞以一种富有趣味和鞭策性的方式分享了他的经验。

杰米·戴蒙 摩根大通CEO

《原则》一书对我的领导风格产生了深刻的积极影响——以更真诚的方式生活。

里德·哈斯廷斯Netflix创始人

你不应该错过《原则》这份天赐大礼。

苏世民 黑石集团联合创始人

这位亿万富翁投资家创造了我见过的最强有力的组织文化：珍视极度透明而非公司政治，珍视创意择优而非民主。在这本读者期待已久的书里，他讲述了自己创建的体系，这套体系塑造了有意义的工作、有意义的人际关系，以及全球最成功的对冲基金公司。

亚当·格兰特 沃顿商学院组织行为学教授

这本书极其迷人，让我深受感动。它让我以非常深刻的方式思考人生，以及我们应当如何共处。而达利欧讲述的人生经历，及他总结出这些原则的过程，也引人入胜。

安德鲁·罗斯·索尔金 《大而不倒》作者

达利欧长久以来是一位令人着迷的人物……与他最初列出的那些原则相比，这本新书分量更重：一部分是他的自传，一部分是行动指南。这是一个鲜活的个人故事，达利欧以饱满的情绪回顾了他如何在1975年开创桥水，桥水内部的冲突，以及他职业生涯早年的奋斗。这本书既富有启迪，又出人意料地令人感动……达利欧的笔触是冷静、不动声色的，但其背后隐藏着丰富的情感：他教导人们应该有谦逊感和内省意识，能够以开放心态思考尖锐的批评，并利用批评来不断改进。

《纽约时报》

他是以优异赚钱本领和独特人生经历闻名于世的少数哲人投资家的代表。

《华尔街日报》

瑞·达利欧之所以令人叹服，不仅因为他的投资业绩，还有他获取投资收益的方式，以及他在理解市场、机构、经济和生活方面采用的严谨分析方法。

《财富》

自我进化是一切

傅盛 猎豹移动联合创始人兼CEO

我写过《所谓成长就是认知升级》，后来想，升级之后呢？怎样才能持续不断地成长呢？

唯有自我进化。

一个人真正的成长，就是不断自我进化。这是我最近在思考的问题，也是《原则》这本书最核心的思想。

这本书的作者是瑞·达利欧，美国对冲基金教父，桥水创始人，被称为“投资界的史蒂夫·乔布斯”。这本书一直没有简体中文版，前些年桥水自己将简略版放在了公司官网上，已经被下载300多万次，很受欢迎。

星星火，可燎原；好的思想，不分国界。感谢中信出版集团愿意将《原则》这本书引进中国，让更多中国读者们受益。

达利欧本人是个实干家，不是理论家；书中也不是简单地给结论，而是以非常缜密的西方哲科思维进行逻辑推演。他将一个人所需要的生活原则和工作原则，像亚里士多德的第一性原理一样，一点一点、一层一层逐级推演，总结出简单可循的原则，非常强悍。

每个人都可成为自己的塑造者

一个人最大的障碍就是自己。这障碍，不是人本身，其实是思维。改造思维的关键是让自己成为一个塑造者。

几乎所有伟大的人都是塑造者。他们有极强的意愿和能力改造自己。与在健身房进行身体塑形本质相通，肌肉通过锻炼长成新的样子，人的思维也同理。

如果把人看成一个独立的生命体，当生命处于1.0阶段时，它开始产生信息交换与流动；当生命处于2.0阶段时，它就能成为一个对自己的生命进行自我改变的塑造者。

动物只能靠基因突变完成进化，而人是可以不断进化的，从生命2.0，甚至生命3.0、生命4.0，走向AI（人工智能）和生物科技。

人和动物最大的不同，就是人拥有自我进化的能力。《原则》里有一句话非常精彩：进化是宇宙中最强大的力量，是唯一永恒的东西，是一切的驱动力。

我们要相信这个原理。

人这一辈子也是进化的。我们可以通过进化改变自己。身体能变瘦，思维模式也可以变高级。

当一种思维训练逐渐变成一种思维模式时，就会内化为一种本能。假以时日，这些思维和推理会变成一种很好的直觉。

而这种精妙的直觉，从来不是灵感一现。别人夸赞你某方面感觉很好，所谓感觉，无他，唯手熟耳。

天天观察，天天琢磨，反复思考，不就形成了一种能力吗？这就是塑造者的路。

想象自己是一部机器：目标—训练—结果

我们应该从更高的层面看待一切事物，包括自己。

比如，把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果。通过将你的结果与目标进行比较，可以确定如何改善你的机器。

我，既可以是这部机器的使用者，也可以是这部机器的设计者。两种角色必须清楚划分，因为很多人只把自己当作机器的使用者，而忘记自己也可以是一个好的机器的设计者。只有记住这一点，你才有可能走在正确的道路上。

下页图是一个人自我进化的循环图。先有一个目标，通过机器训练后输出一个结果。而机器本身，在于人和设计。

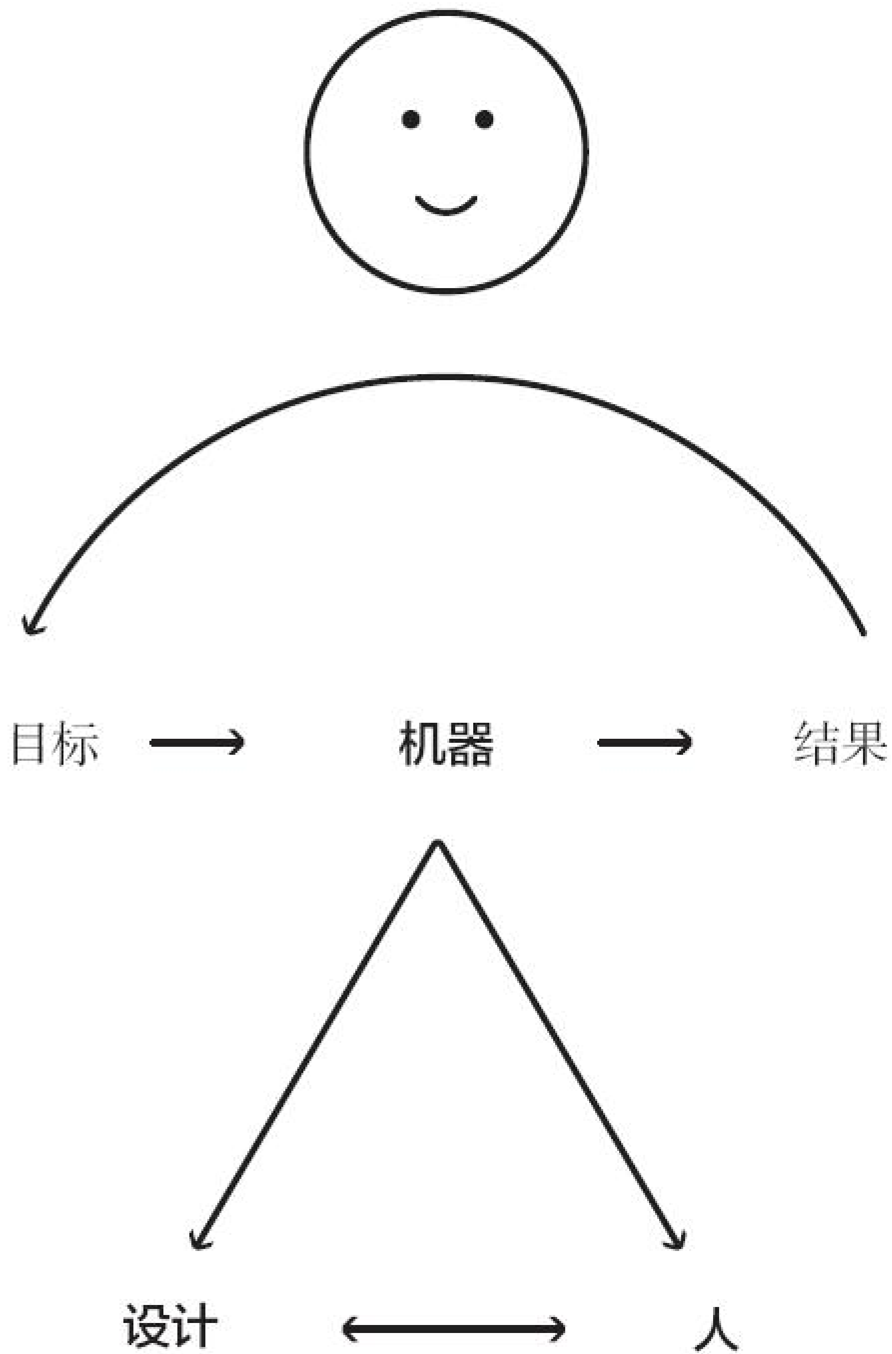
如果把自己想象成一部机器，我们该怎样设计这部机器呢？我总结了5个步骤：

第一，选择目标。你的目标可以有不止一个。

第二，看看你距离目标有什么障碍，有什么问题。第三，诊断，你要发现这些问题的根源是什么。

第四，设计一个解决问题的计划。

第五，实施计划。



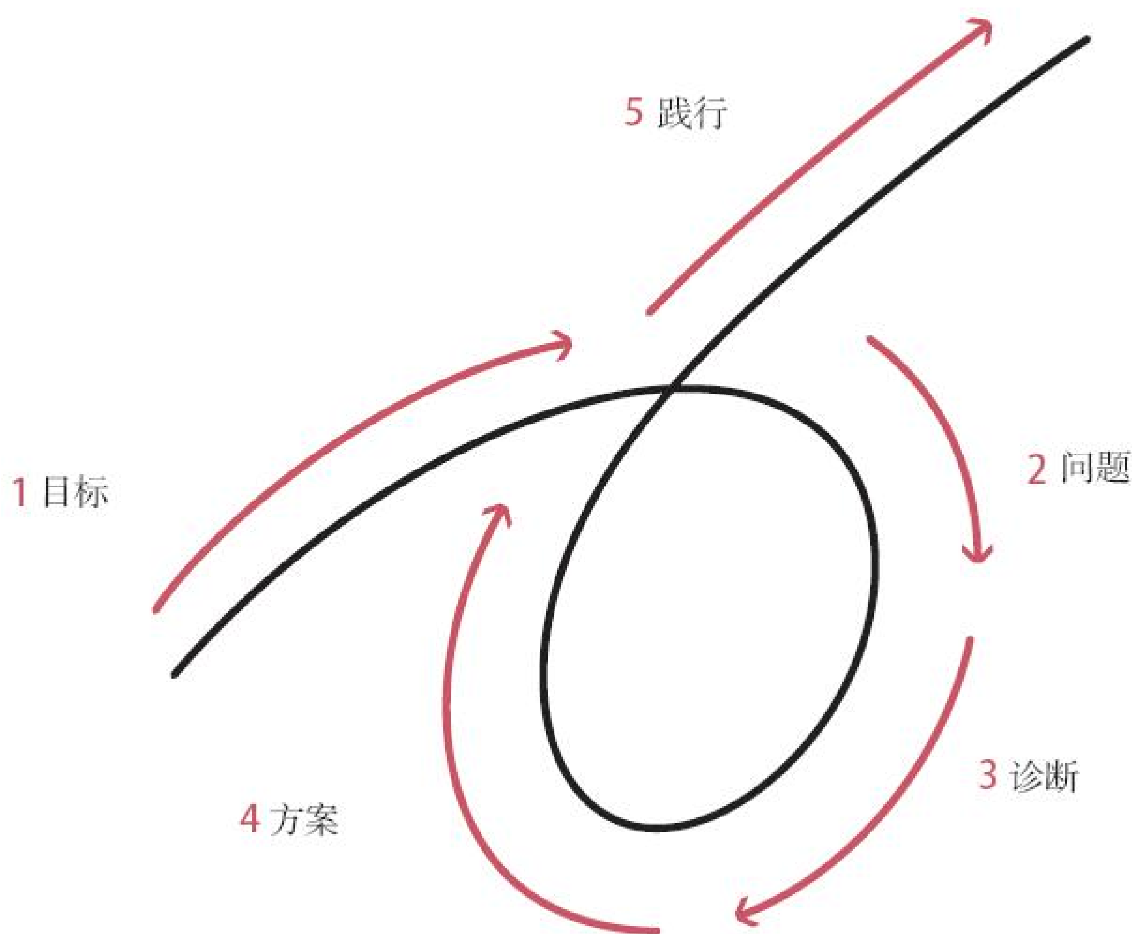
其实跟做产品一样：发布看bug（漏洞），看AB测试，一个App就是这么进化的。人也是这么进化的。

我们总会遇到问题，但不要因此停滞。不要把问题看成结果，要把问题看成过程，否则就会担心害怕，不愿尝试，不敢犯错。如果不

经历问题，你就无法诊断，不知道自己的弱点何在，你就无法客观真实地面对自己，何谈自我进化？

我常常看到身边的人成长不起来，就是因为他们不相信这一点，不相信自己是本因，不相信自己是一切的根源，封闭地认为别人才是一切的根源，环境才是一切的根源。

一旦出状况，就喜欢抱怨不公、运气不好。事实上，我们应该承担所有后果，因为哪怕运气最不好的时候，你也能做出更好的选择。



我曾经说过，如果所有条件都不变，重来一次，你能干得比上次更好，这就是成长。

只有把自己假定为50分，才能成长至60分、70分、90分，永远没有到100分的时候。如果你认为自己已经到了100分，你就没有自我进化的可能性，也就会失去目标感。

尤其是处在高速竞争的行业里，我们能找到的放弃的理由太多了。但目标不是渴望，目标是你为了一件事情，能够去争取，甚至放弃别的事情，这才是你要达成的目标。

自我进化的最大障碍：自我

自我进化并不是一件轻松的事情。它有非常多的障碍，其中最大的障碍就是自我。

万维钢在解读《原则》时说过：

自我是非常感情化的东西，它会给你建立一个心理防御机制。因为你不喜欢犯错误的感觉，你的本能反应就是总想强行辩驳，别人一批评你，你就怒了。因为你害怕面对复杂的东西，你就总是希望把问题简单化。你的出发点不是面对现实，而只是“我我我我我”，这就是自我带给我们的障碍。

然而，大多数人所犯的最大的错误就是无法客观地看待自己和他人。这导致他们一次又一次地遭遇自己的弱点和别人的弱点，全是对自我的保护和辩驳，这是人的本能反应，也是十分正常的状态。

你的自我意识会成为进化的障碍，让你无法看清自己。有“两个你”在战斗，他们试图控制你，以致你看不到意识里的盲点。

坦白讲，很长一段时间，我也很难摆脱对自我的依赖。这种对于自我保护的突破，是我这两年里经历的一个非常大的成长。我开始习

惯站在第三方的视角审视自己或者自己经历的事情。

也正是猎豹遇到的各种问题，让我能站在一个旁观者的角度理解这些事情，再去总结我是不是做错了什么。如此，对现实做深刻反思，而不是自我保护。

有时候，人的体内有两个生命体，甚至多个生命体来回博弈。我们以为自己只有一个自我，其实不是。你的一次行为或一个决定，有时都不是你说了算，而是你体内的很多个自我在大脑里投票产生的决定。

千万别认为自己非常强，一切都在你的掌控之下。其实，你是被投票决定的。

还是万维钢说过：

我们多次说过，人的大脑中经常发生争论。争论中的一派，是人的各种情感，主要由大脑的杏仁核区负责，很大程度上是潜意识的。比如说，别人一批评，我就不高兴，一说话就怕犯错，这都是人的本能，是几十万年进化的结果，基本都是动物属性。

另一派则是理性，主要由大脑的前额叶皮质区负责。理性是人区别于动物的一个最重要的素质。我们的理性思考是有意识的。

如果你真要追求真理，就应该让理性思维占主导。反之，如果你只是想表现得很正确，那你就是让感性思维占了主导，你被杏仁核绑架了。

人就是这样的。当问题发生时，不能面对，找很多理由获得心理安慰，让自己觉得舒服。这种生存本能刻在了人类的基因中。

问题在于，这几百年的变化太大，即便在人类文明社会，这种生存本能都是有效的。但发展到近代，人最终还是要去追求真理——具体来说，就是对现实的精准理解，这是取得成果的根基。所以，清醒区分自我是你认清和了解事物本质的前提。

自我进化的救生圈：极度开放和极度透明

《原则》提出了一个很好的方法解决以上问题——极度开放，即多样化听取意见，实践头脑极度开放。

每个人都要深刻认识到，也许你并不知道最佳答案，可以多去征询那些值得信赖的持反对意见的人。“谨记，你是在寻找最好的答案，而不是你自己能得出的最好答案。”有思想的分歧是门艺术，要懂得欣赏。

我曾经说过，要趴在地上看对手，保持空杯心态，谦卑地面对一切。只有这样，才能真正消除自我的盲点。

今天知识更新这么快，每个人看到的事物都是有限的。盲点会造成巨大的认知障碍，结果就会表现为：认知感官通道封闭。

什么意思？就是你看到的东西太有限。加上，自我辩护会导致一种情况：你根据有限的视角，先做了判断，但这个判断有可能是错的。

想象一个场景：当别人向你描述一个你很陌生的事物时，你没听过，这时你的第一个本能就是防守。一旦防守模式开启，别人再说什么，你根本听不进去。听不进去，就是主观情绪。

人性最大的弱点就是主观情绪。只有跳出自我限制，站在一个更高的层面审视自己弱点的人，才能成为真正的高手。

我认为，核心就是要开放，千万不要封闭。《原则》关于这部分的内容讲得非常精彩，达利欧说：头脑封闭的人阻挠其他人发言，头脑开放的人总是更喜欢倾听而不是发言；头脑封闭的人会说类似这样的话，“我可能错了……但这是我的观点”，头脑开放的人知道何时做陈述，何时提问；头脑封闭的人不喜欢看到自己的观点被挑战，头脑开放的人更想了解为什么会出现分歧。

当一个人头脑封闭时，跟他谈什么也谈不下去。放在商场上，这就很要命。每一场仗都非常难打，只有头脑极度开放、极度透明的人，才能克服困难，一起往前走。

2017年，猎豹遇到很多问题。我在想，背后的原因是什么？你会发现，团队要达成共识，挺难的，说服都说服不了。转型其实不是最难的，难的是跨入新的领域，大家能相互理解。

我认同万维钢所说的：

普通人做事总是把“不伤害自己的感情”放在首位，一天到晚担心这个，害怕那个，特别脆弱。如果一个人能够克服这些弱点，明确知道自己是谁，自己想要什么，应该怎么做，他就会非常坚定，对生活充满掌控感。

这是一种境界。我也没达到这种境界，正在试图进入这种境界。当然会有焦虑感，但至少不再担心害怕了，我开始享受了。

最后，我只想分享7句话：

（1）成功的对立面不是失败，而是平庸。

（2）看大思维框架，不看小才华。

（3）牛人一旦进入高手模式，就能触类旁通，举一反三。这时候，你几乎可以做任何工作。

（4）在这个时代，无论谁掌握一点点技能，都不能因此沾沾自喜，觉得自己是什么奇才。我就没遇到过奇才。

（5）中国传统文化讲否极泰来，“塞翁失马，焉之非福”。我不敢断言猎豹2018年整体崛起，以及AI会怎么样，但我已经看到了极大的希望。

（6）怎么也不能成为平庸的、老去的一代，甚至成为一个“油腻中年男”。

（7）相信进化，进化是一切。只有一种成长，就是自我进化。

解决问题的思路、方向和范本

欧阳谦 中粮集团董事、中信银行前副行长

很高兴看到《原则》简体中文版面世。

我与瑞的交往始于1989年，到了1993年，中信实业银行与桥水签定业务合作协议，当年的中信实业银行有幸成为纯粹阿尔法（桥水经营至今的旗舰产品）前5位参与者之一。

对我来说，阅读《原则》就像回忆一个个生动的故事。尽管书中的许多事件我也曾经历，对内容有所了解，看到这本书时，仍然觉得眼前一亮。

书中这些原则所针对的，也都是我们（作为同行）日常思考的问题，有时我们能够找到解决方案，有时我们的答案不尽如人意，被迫采用现实主义的回避态度。《原则》为我们解决问题提供了思路、指出了方向，甚至给出了范本，尽管在不同的环境下、不同的文化中，面对不同的限制条件，从不同的角度出发，每个人会得出不同的答案。桥水是一个“自由”运作的商业组织，瑞在持续探索，他总结的也是“自由”的探索和结论。然而无可置疑，《原则》对我们的实际工作（不局限于金融）具有巨大的参考价值。

这么多年来，我自己在工作中，已经不知不觉地多多少少受到这些原则的影响，事后检验，这些影响都是积极正面、在实践中能取得实效的。在我看来，瑞在深入思考、反复实践，最终总结出这些原则的过程中，自觉或不自觉地至少转换了4种身份。

他是一位工匠大师级的投资专家。他对宏观经济的理解深刻、独到、实用，同时又没有忽略来自坊间的信息。他把所有的信息综合分析，形成自己的投资决策。在投资管理这一行当中，稳定的历史业绩代表一切，瑞和桥水做到了这一点。

他是一位不断探索未知的科学家。他对市场保持了敬畏感，充分意识到自身认识的局限性，探索多种途径来改善自己。即使在他带领下，桥水已经达到市场的顶峰，他仍然孜孜不倦地探索人脑的结构与缺陷，以及对投资决策的影响。

他像一位思想家，对未来充满热情，抱持高度理想主义，为自己和桥水设计未来。他对己苛刻，对桥水像对孩子一样严格要求，他希望下属和同事能够坦诚交流、诚实地面对困难和挑战。同时他热爱自己的团队，把大家团结在一个健康的文化之中，桥水的烧烤晚宴成为让每一个人释放能量的节日。

他是一位能将管理目标落地的管理者。在《原则》中，有很长的篇幅介绍如何贯彻实施计划，如何高效决策，同时保持公司内部的健康文化。

这4种身份和相应立场在《原则》中表现得淋漓尽致。

看到《原则》出版，我不能不为瑞感叹：他是言行一致的“真”人，他把自己的心血凝成的思想与大家分享。很多年以前，我曾从企业持续能力的角度评价过：“许多对冲基金的成功依靠它的创始人／明星。当创始人／明星不在时，企业也不会存在了，而桥水还会存在与发展。”今天看到了《原则》，让我更加相信这一点。

找到每个人心中的原则

郭震洲 夸客金融CEO

在瑞·达利欧的《原则》中，找不到太多的故事，也没有各种通俗易懂的插画，读起来甚至有点儿“费力”，对于金融从业人士来说，结合市场规律和个人经验，将本书通读两遍以上，仔细品味，可以引发许多共鸣。厚重的好书就如同醇厚的威士忌，值得细细品味，相信有着不同人生阅历的人在感悟本书时都会找到不同的亮点。

原则的确立与进化

这本书用了较多的笔墨告诉读者怎样制定原则，包括个人层面和企业层面，即授人以渔。

对于原则的制定和完善，书中引入了生物进化的理论，并以选择的形式留给读者思考的空间。达尔文曾说：

在大自然的历史长河中，能够存活下来的物种，既不是那些最强壮的，也不是那些智力最高的，而是那些最能适应环境变化的。

对于进化，达利欧在书中还贯彻了另一个非常务实的观点，即解决问题。达利欧提倡根据自身经历和对外部环境的适应性去完善、克服和解决各种问题，每一次面对困难的选择，通过问自己难以回答的问题以不断进化，形成行之有效的解决方案，最终完善原则。

书中点明了解决问题和逃避问题需要承担的截然相反的结果，但并没有以煽动性的语言去说服读者必须解决所有的问题，而是留给读者自己选择。

诚然，解决问题的方案从字面上看似乎是几个短句，但真正执行起来并不简单，因此这并不是一个轻松的选择。从生物学角度可以发现，真正完成进化的生物只占全部生物的很小一部分，大部分物种在进化过程中惨遭淘汰，这或许揭示了成功的难度吧！

从书本回归现实，在金融管理中，我们一定会遇到各种问题，包括产品受众的变化、监管环境的变化等，这些变化造成的困扰需要从顶层去调整，解决问题后形成公司的管理原则，并向业务人员彻底贯彻。因此，对于希望走向成功之路、有理想和目标并为之奋斗的人来说，解决问题的唯一选择是勇敢直面难关，非常清晰地认识自己的目标，并且永不妥协。

从金融学到人生哲学

在这本书中，我看到的不仅仅是金融的原则，还有人生的哲学，达利欧在书中不断地强调坚持和总结，这一观点可以让你受益终生。这本书用近一半的篇幅进行案例铺垫，解说了这些人生哲理，对金融和其他领域都极具借鉴意义。

在这个信息碎片化、自媒体喧嚣、各种舆论爆炸的时代，各种交易观点、资产配置观点，由于舆论发表者的自身阅历及风险偏好，会呈现各种差异甚至是矛盾。过多的信息（不论是与自身观点对立的还是一致的）会成为一种噪声，干扰判断。在这样的情况下，坚持与自身价值观一致的原则，坚决地执行和遵守原则，才是金融从业者真正需要的。

从桥水本身的运作中，我们可以发现其坚持自身原则的轨迹。桥水创立后不久就彻底将产品分为阿尔法策略和贝塔策略，完全隔离，彻底避免了由于市场波动等元素对于交易决策的干扰。这样的设置杜绝了管理者在阿尔法策略与贝塔策略之间摇摆。

达利欧在书中对原则进行了深度解读：原则与自身的价值观一致。自己遵循的原则并不是简单地照搬他人的理论，而是经过自己不断总结，最终能够真正付诸实践的思想。坚持与总结，这正是许多职业精英所必须具备的品质。

不仅是在金融领域，在任何领域，包括在人生中，坚持和总结都至关重要，包括我所创立的夸客金融，在互联网金融的浪潮中，随着行业变迁，面对问题，进行总结并不断调整，包括监管落地后的产品、构架的变化，针对不同客户打造各种类型的资产等，这些都是在坚持原则。

诚然，一路走来，我们会遭遇起伏，面临失败。面对这些逆境，怎样走出低谷？我认为市场多变，存在许多不确定因素，但失败是成长的一部分，正如书中所说，“最重要的是失败之后怎么做”。

人生本身就如同漫长的山路，不会永远一帆风顺，有曲折、有山峦、有坑洼。路途中，我们无法预知下一步的情况，如同身处一片迷雾。面对迷雾的不确定性，一旦决定一路向前，既然我们无法改变崎岖的路况，能改变的只有行路的方法和态度。砥砺前行，冲过终点贵在坚持。在行进路途中，我们能做的唯有提升自身的竞争力，不断跨越巅峰。那些知名的成功人士往往有些偏执，对事业、对人生追求有着自己的坚持。

书中也同样做出了精辟的归纳：时间就像一条河流，载着我们顺流而下，遇到现实，需要决策，但我们无法停留，也无法回避，只能以最好的方式应对。

提升自我的最佳方式在于总结，回顾走过的路途，分析过去的失败，将失败总结为经验，吸取经验，转化为自身竞争力，武装自己，让自己更有攀爬的能力。

交易如此，管理如此，人生同样如此。

从这个角度看，我认为《原则》不仅是一本读物，还是一本实用指南，非常务实。我们在书中可以看到瑞·达利欧40余年的创业经验，更有这位成功人士的人生分享。瑞·达利欧站在山顶鸟瞰，为那些刚刚起步或者走在半山腰的行者提供一个指引、一些建议、一个破解迷局的工具箱。

书中所列的数百条原则或许不能让每个读者都逐一效仿遵守，正如书中所说："因为我们有着各自不同的目标和性格，所以我们每个人都必须选择最合适自己目标和性格的原则。"

财富积累与生活的态度

除了大量严肃的金融原则以外，本书还对成功的的定义进行了有一定的解释，这是这本书的另一个重要启示。

目前，越来越多的人将成功与财富的数字挂钩，将金钱视为成功的标志。在这本书的前半部分，作者以简短的几句话概括了财富、社会利益、成功之间的平衡关系，并引入金融专业词汇：边际收益递减。

在书中，瑞·达利欧以自身的经历感悟解释了这种金钱的边际收益递减："想想赚钱这件事。一旦钱赚得太多，人从赚钱中得到的边际收

益就会很少或者没有，这会对人产生负面影响，这和任何形式的过量是一个道理，如暴饮暴食。”

这一观点同样是我们所提倡和推崇的，我们称之为优富生活。边际收益递减这种描述非常明确地说明了财富增长与生活质量提高的相关联系：在财富增长的初期，生活质量提高比较明显，因此有较高的斜率；而在财富增长的后期，财富积累给生活质量带来的提升开始减速，斜率下降。这一数学逻辑非常贴合年轻人一路拼搏成长过程中的内心波动。在现实生活中，当那些刚刚步入社会的年轻人每日为柴米油盐、房租水电而奔波的时候，收入增加1000元，能够缓解许多经济上的压力，生活品质提升。随着事业不断壮大，同样的1000元或许意义会小很多。当那些风云人物坐拥万亿资产时，1000元只不过是九牛一毛。

同时，书中还强调了创造价值过程与社会价值的平衡。诚然，商业逻辑决定了赢利是企业的主要目的，但站在更高的着眼点俯视，可以发现，整个行业、整个社会是承载企业的土壤，企业应该在赢利的同时兼顾道德准则、行业责任、社会责任，形成多赢格局。

达利欧在书中以推动进化描述这一平衡：我们“都会以某种微小的方式为进化做贡献”，“我们能利用规律促进自身的进化”，但“自然会走向整体的最优化，而不是个体的最优化”。

虽然这本书关于生活态度的描述篇幅较少，但在这本偏金融的读物有着深刻的意义。金融人士与金钱的接触远远多于其他人，面对金钱的诱惑，更需要保持本心，对财富在人生中的权重占比有清晰的认识。

财富是享受生活、品味人生的物质基础，并不是人生的全部，更不是实现幸福人生的唯一条件。财富是通向目标的工具和衡量成就

的“刻度”，但不构成实现梦想的全部条件，对于走在实现梦想之路上的人来说，想明白为何出发比如何到达目的地更重要。

找到每个人心中的原则

如同莎士比亚的名言“一千个人眼里有一千个哈姆雷特”，每个人的经历和见识不同，对于本书的认知肯定会有所差异。这本书涵盖了大量的真知灼见，包括原则的制定、进化、执行、遵守，达利欧同时分享了自己对人生目标、公司治理和个人财富等理念的重要观点。相信每一位阅读本书的读者，只要结合自身的工作经验、社会阅历和切身实践，适应时代发展的规律，都会找到适合自己的原则，并通过坚持和总结，实现自己的目标。

暗物质启示录：关于社会治理的思考

秦朔 中国商业文明研究中心联席主任、“秦朔朋友圈”发起人

北京时间2017年11月30日凌晨，美国《科学》周刊网站发表了一篇文章——《中国的暗物质探测卫星发现诱人信号》，指出“中国科学家获取了目前国际上精度最高的电子宇宙射线探测结果”。差不多两年前，中国发射了“悟空号”暗物质探测卫星，目标是在宇宙线和伽马射线辐射中寻找暗物质粒子存在的证据。

暗物质，简单地说，就是宇宙中不发光的物质。请记住科学家的判断：宇宙中只有约4.9%的物质，剩余约95%的是暗物质、暗能量。经济、社会，何尝不是如此?

经济、社会领域的暗物质在哪里？在人心里。牛顿说，“我能预测天体的运行，但不能预测人性的疯狂”，人心最难测。

为何会从暗物质粒子想到社会与人心？因为现实中的热点、难点事件不断让人触动——人与社会的文明进步，比起牛顿三大定律那样的知识普及，要难太多。

很多用知识和规则建构起来的经济与社会架构，为什么在实际运行中会有种种“测不准”？因为人的存在，社会不可能把人抽离出来再进行建设。特别是某些负责让架构健康运行的规则守护人，他们的职责本是捍卫天平的公正与精确，但他们心中的暗物质让天平失衡了。而这种情况，从表面都看不出来。

社会治理离不开基层干部，一部分基层干部的真实驱动力来自“暗物质”——不在明处但在起作用，那该怎么办呢？

学者们提出了一些方案，比如加强约束和监督，把权力关进笼子里，把权力的运行放在阳光下，让暗物质透明起来；比如也要正视暗物质的存在，暗物质不等于黑暗，人心中的暗物质本质是自利，是个人利益，因此要考虑激励相容的制度设计，但必须设置底线，底线就是不能“害他”，损害公共利益底线和人民群众的根本利益。

我对人心中的暗物质的看法，有两个关键词：原则和方法。

先说原则。

人心中的暗物质，一言以蔽之，就是“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，就是一个“利”字。欲望是动力，但不加节制也是罪恶的渊薮。无论“老虎”还是“苍蝇”，抑或各种寻租者、投机者、内幕交易者、操纵市场者，他们的问题不是无知，不是不懂规则，而是逐利时贪得无厌、取之无道。

从无节制的利益驱动到有规则的利益驱动，是中国迈向更好的市场经济和公正社会的必由之路，这要求校正航向，订立原则。

我最近阅读了《原则》，这是史上最杰出的对冲基金公司——桥水创始人达利欧的心血之作，读后很受触动。达利欧说：“我一生中学到的最重要的东西是一种以原则为基础的生活方式，是它帮助我发现真相是什么，并据此如何行动。”

达利欧指出：“尽管赚钱很好，但拥有有意义的工作和人际关系要比赚钱好得多。对我而言，有意义的工作是指一项我能全身心投入的使命；有意义的人际关系是指我既深深地关心对方，对方也深深地关心我。”

在达利欧看来，把赚钱当作目标是没有意义的，因为金钱不具备固有的价值，金钱的价值来自它能买到的东西，但金钱并不能买到一切。更聪明的做法是，先确定你真正想要什么，你真正的目标是什么，然后想想你为了实现这些目标需要做什么。金钱将是你需要的东西之一，但当你已经拥有了获得你真正想要的东西所需的金钱时，金钱就不再是你唯一需要的东西，也肯定不是最重要的东西了。

今天我们社会中的很多问题，不是金钱不够的问题，而是找不到有意义的工作和有意义的人际关系的问题，后者才是生命中最重要的原则。当人生不是由原则驱动，而是由利益至上的暗物质驱动时，一定是一条饮鸩止渴的不归路。“老虎”“苍蝇”富得有着几十辈子都花不完的钱，“穷”得只剩下一堆存折和银行卡。

基层干部的原则是什么？任命你当干部的原则是什么？可能不少人都忘了，或者当“两面人”，对原则敷衍对付，真正追逐的还是利益。但过着违背原则的生活，能睡好觉吗？有什么意义和快乐呢？

我们在方方面面都需要倡导和坚持以原则为基础的工作方式、生活方式，大道为公，大道是可以昭然于天下的，是要在阳光下践行的，知行合一、思行合一、言行一致，如此才有太太平平、安安全全的人生。

再说方法。

这是我读《原则》的最大收获。社会治理不能只是空发议论，而要找到将人心中的暗物质管住的方法。

达利欧认为，一个机构就像一部机器，主要由两组部件构成：文化和人。优秀的文化不掩盖问题和分歧，而是公开妥善解决。其团队由此出发，在决策过程中创建了一种“可信度加权的创意择优”模式。

这个模式是什么意思呢？一般的公司里，决策要么以独断专行的方式由高层领导自上而下做出，要么以民主协商的方式由每个人表达各自观点，得到最多支持的观点获胜。但这两个决策系统都有缺陷，最佳决策应该是按照观点的可信度得出的，最具可信度的观点来自：（1）多次成功地解决了相关问题的人；（2）能够有逻辑地解释结论背后因果关系的人。当基于可信度加权的观点能够正确实施并保证最佳效果时，就形成了最公平、最有效的决策系统。

达利欧指出，真正意义上的创意择优，不是来自“理论上的最好创意”，不是来自“只会逢迎的马屁精”，不是来自“怀揣异议和不满的捣乱分子”。他给出了一个公式：创意择优=极度求真+极度透明+可信度加权的决策。所有决策原则都以书面形式记录，之后再编码输入计算机，并依此做决定。

这些用于决策的工具和程序包括教练、集点器、棒球卡、问题日志、痛苦按钮等，具体在书中附录都有说明，我就不赘述了。

达利欧讲的是公司决策模式，但这种思维和方法在社会治理、政府治理中同样可以借鉴。

“千万别忽视了公司治理。”这是《原则》最后一部分的一句话。治理的学问真的很大。要明确并且遵循治理原则，万万不能让暗物质主导实际的治理过程，明明南辕北辙，还觉得自己走在正确的道路上。重要的是，治理需要方法，是一个系统。

在这个移动互联网、大数据、云计算、人工智能的时代，社会治理是不是也应该数据化、云化和智能化？如果像桥水那样，把决策模式落实为一套工作方法，通过数字化工具赋能和保证，那种“内部人说了算”“表面一套，背后一套”的决策模式是不是就行不通了？社会治理中的教练、集点器、棒球卡、问题日志、痛苦按钮，能不能开发和应用？中国有电商、社交平台，能不能努力建设现代化的社会治理平

台？我们交过那么多学费，积累了那么多数据，也对算法进行过大量正面或者反面的验证，完全有条件考虑建立基于原则的社会决策平台，让每个地方和部门都参与，让政府和四面八方每个角落更好地连接起来。

正因为社会公共治理难度很大，参数很多，暗物质参数更是叵测，现在更需要把分散在各地“孤岛”上的公共治理信息数据打通，用数据促进深度学习，让决策能力进化。我们不能总是在同样的地方摔跤，小地方摔跤，大城市也摔跤！

互联网上的情绪能暴露出社会的问题，但情绪本身不能解决问题。解决问题需要耐心扎实的工作，特别是通过创新，用新技术、新工具探索更具创造性的好办法，从而让人心中的暗物质被抑制，不至于演变为损人利己的伤害和危害，并让人心中美好的、智慧的、有意义的东西被激发、被选择。

开源的人生方法论

李笑来 INB资本合伙人

每个人都有自己的原则，不管有意无意。比如，大多数人都想要好的，想要更好的——这就是大多数人共同拥有的原则。只不过，很多人的原则不一定是清晰的，也不一定是准确的，关于“好”这个概念，人们有不一样的理解，于是，审美就有了差异，选择就有了差异，行动就有了差异，于是，人生就有了差异。

我们所接受的教育，常常是异常含混的。比如，我们从小被教育要有理想。许多年之后复盘，做人确实要有理想，没有理想的人确实只能沦为平庸之辈，所以，这种教育大体上来讲，确实是正确的。不过为什么大家都接受过这种教育，最终绝大多数人都是平庸者呢？原因就在于这种教育太过含混。什么是理想？什么样的理想是可实现的，如何实现那些现实的理想？如何分辨哪些理想全然不现实，全然不可能实现？在实现了某个理想之后，又应该如何？没有人告诉你这些问题的答案，而只告诉你“做人要有理想”，是没有任何效果的。

我们也都受过这样的教育：

要做一个有原则的人……

可是，我们所接受的教育并不告诉我们，“原则”究竟是什么？如何在各种似是而非的原则中分辨出那些真正有用、真正有效的原则？如何实践？实践中出了错怎么办？又如何不断升级、打磨自己的原则？空洞、含混的教育被证明为无效，因为最终的结果是，绝大多数

人终生从众，“所有人都那么做，所以，我那么做就没错……”成了绝大多数人最常“遵守”的原则（实际上是“遵从”而已）。

许多年之后回头看，发现成长有很多种概括，其中之一就是：自我进化。我个人相信，所有人都一样，只要不断挣扎，就有可能持续成长。

注意，我的措辞是“挣扎”。成长不仅仅靠学习，更靠学到之后做到，做到之后做好，做好之后还要持续以上的循环以便变得更好——而所有这些，都不可能自动实现，也都并非很容易实现，都需要反复挣扎才可能做到。而且挣扎，是少有人愿意去做，更少有人能够做到的。

我给自己的标签，并不是“终生学习者”，因为我觉得这个概念并不准确。终生学习却从未成长的现象比比皆是。我给自己的标签是“终生成长者”，为什么？因为我一直在挣扎，哪怕有的时候很狼狈，但我知道一件事，即所有的蜕变与进化都必然仰仗痛苦的挣扎。

我有一个类比，人与计算机一样，是可以升级的，是可以持续升级的，无论是软件还是硬件。身体可以通过锻炼增强，这就是一种硬件升级；人可以运用工具让自己能做的事情更多，这也是一种硬件升级。比如，学会开车，就好像是把自己的腿升级了；学会盲打，就好像是把自己的手升级了……

而软件升级，其实就是把大脑类比为计算机的操作系统。我们的操作系统，底层是概念与概念之间的连接。判断一个人是否聪明，很简单，就看他的大脑（操作系统）里：

·有没有足够多的清晰、准确、必要的概念？

·这些清晰、准确、必要的概念之间有没有足够多的清晰、准确、必要的关联?

人类进步的过程，就是这样一个过程：不断打磨、修正已有的概念，摒弃没必要的概念，寻找、创造必要的概念。在科学家真正理解了物质燃烧的机理之后（主要是氧气在起作用），曾经存在的概念“燃素”就成了没必要存在的概念，被抛弃。反观人类从几千年的迷信中解脱的过程，同样是概念与概念之间关联的不断升级。

在我们的操作系统底层之上，有两个主要构成部分：

·价值观

·方法论

是非对错、好坏优劣，是用价值观来判断的。每个人的价值观都有所不同，但不得不承认，价值观之间，同样也有着是非对错、好坏优劣的差异。更好的价值观、更准确的价值观，直接引发人们的选择，而选择进一步引发人们的行动，进而打造每个人的命运。

对每个人来说，价值观不是天生的，而是习得的。但同样，更准确地讲，是通过“挣扎”而得的。普通人的价值观是被灌输的，所以他们才是普通人；优秀者的价值观是自己选的，所以他们才和普通人不一样；卓越者的价值观是通过挣扎而得的，所以他们才那么少有、那么少见。

我个人作为投资人，与大量的创业者打交道。据我观察，创业者之间有很大的差异，甚至是天壤之别。别看他们虽然都有“远大目标”，但在选择一个属于自己的更快、更长的赛道时，他们会做出形形色色的选择，这背后就是价值观的差异：什么是好的，什么是坏的，什么是更好的，什么是更重要的……别看总结之后是很简单的三个词

——刚需、高频、大市场，但落实到细节，什么是真正的刚需？什么是更强的刚需？什么是更重要的刚需？每个创业者的判断各不相同，以至最终产生不同的结果。从统计角度来看，倒是很简单：99%的创业者是平庸的。

而所谓的方法论，无非就是一个系统的、多元的原则的集合，以便人们能够运用、理解、打磨概念与它们之间的关联，修正、运用、打磨自己的价值观，进而做出更好的判断，甚至不断自我升级。概念与概念之间的关联，是我们脑子里的“是什么”；价值观，是我们做出任何选择之时所依赖的“为什么”；至于方法论，就是我们做事之时的“怎么做”……

许多年前，我突然发现一个现象：

解决问题就好像是开一把锁，只要锁头确实是锁上了的，那么钥匙一定不会在那个锁孔之中（如果钥匙在锁孔之中，那就等于没锁上）。所以，想要打开那把锁，就要找到那钥匙，而钥匙，一定要到其他地方才可能找得到，只盯着锁头肯定是没有用的。

所以，

应该在其他地方寻找解决方案，而不是只盯着问题不放。

这很可能是我在人生经历中总结出的第一个属于我自己的极具价值的“原则”。后来我用它解决了很多问题，包括自己的和别人的。参加留学英语考试的时候，所有人都觉得自己的词汇量是个大问题，都去买一本词汇书来背，以为只有先背完词汇书才能去准备其他部分。这就是典型的“只盯着问题看，于是只能那么做”的例子。根据我用过多年的原则，我猜，“钥匙”在其他地方。只要把自己的注意力从“锁头”上移开，就好像“开了天眼”一样，会看到很多原本看不到的东西……很快，我就发现，这种考试考察的是考生的上下文分析能力，

针对所有的词汇题都能在上下文中找到很多线索，而被考的那个“很难”的单词通常是很不常用的，是从极低词频词汇中选出来的。换一个说法就是，除非你把整本英文字典都背下来，否则，你不可能认识所有被考的词汇（参见《TOEFL核心词汇21天突破》）。然而，上下文中的线索，却是由常见词汇构成的……于是，我就找到了“钥匙”：分析上下文的方法论。再后来，我写了一本书，书名叫作“把时间当作朋友”——本质上是我在新东方教学7年的一个总结，同样也是以上那条原则的应用，最后的结论是这样的：

·问题：时间总是不够用，时间总是很紧张……

·由“只盯着锁头”想到的解决方案：我要管理时间……这肯定导致失败，因为时间不会听你的指挥，它不可能被操纵！

·由“到其他地方寻找”想到的解决方案：既然时间不可管理，那就管好自己吧——用正确的方法做正确的事情，哪怕自己有些拖拉，最终的结果也会相对更好……

一路挣扎，对，就是挣扎。挣扎到2011年的时候（时间真快，已然“一辈子”），我在网上读到了瑞·达利欧发表的“原则”，如获珍宝。阅读之于我的大脑，正如粮食之于我的胃，不吃饭当然会饿，不喝水当然会渴，没有阅读就会心烦意乱。在长期的阅读过程中，从未有过任何一次，像这次一样，需要用“如获珍宝”来形容。达利欧的文风简朴，完全是“Plain English”（通俗易懂），就好像李宗盛的歌词一样，都是大白话，甚至懒得修饰，却真的“字字珠玑”——再一次声明，这是我唯一一次用“字字珠玑”去形容一本书中的文字。

我不知道前后读了多少遍。甚至，电子版“原则”“永远”在我的设备里放着，时不时拿出来看看，坐车，等车，坐在飞机上或者坐在候机厅里，躺在床上或者倚在沙发上，甚至坐在马桶上……这本书成了我的大脑的“背景音乐”，甚至成了我“放松”的一种方式。

为什么如此重视?

从本质上来看，这本书是个“开源的人生方法论”。达利欧非常重视计算机技术，长期使用各种计算机工具去量化自己的技能、自己的团队和自己的决策。所以，他当然有程序员一样的方法论，“开源”是自我完善的最好方法（当今的情况下，这就是最好的方法，没有“之一”）。虽然他所写的“原则”并不是计算机程序代码，因而不会像发布在GitHub（面向开源及私有软件项目的托管平台）上的代码那样会有很多人参与编写，但仅仅“公开”本身，对像我这样的人就有着巨大的价值。达利欧一定获得了很多反馈，所以，他时不时就会做一些更新，就这样，“原则”逐步由一个小册子变成了一个中篇。

2017年，亚马逊的邮件里说，达利欧的《原则》要正式出版，开始接受预订——我这样的“老读者”，当然是“秒下单”！下单之后等了几个月，第一时间得到出版推送，第一时间下载电子版，下载有声版。这一次，我没有“阅读”，而是把有声版放在车里，每天来回的路上真的把它当作背景音乐……

在正式出版的《原则》里，达利欧添加了不少内容，除了增补、修正了一些原则之外，更重要的是，他还回顾了自己的成长历程，用自己的实际经历，进一步阐释了这些原则如何改变了自己的生活轨迹……给我这个老读者的感觉就是，达利欧一下子从一个“抽象的大神”变成了一个“实实在在的人”——当然，在我看来，他依然是个“神人”。

作为一个学校里曾经的差学生，作为一个民办培训机构里曾经的优秀教师，我最痛恨的，就是“含混模糊的教育”。在我眼里，达利欧是一个人生的好学生，更是一个人生的好导师，为什么呢？因为他“具体”——“具体得实在不能再具体”了！其实，人生就是一所大学，在这里学好、做好不容易，所以真正学好、做好的人少之又少。然后，那些极少的真正学好、做好的人，竟然可以教好别人，那有多不容易

呢？真的很不容易。可是人这么多，茫茫人海中，在世界的另一端，我们到哪里去找一个真正学好、做好，还能教好别人的人呢？要不是有互联网，要不是我们运气好能读懂英文，达利欧对我们来说就相当于“并不存在”。读的次数越多，就越感激达利欧，感激他的真诚，感激他的开放，更感激他的深刻。

也应该感谢中信出版集团——这次中信出版集团再次在第一时间把卓越的内容翻译成中文，传递到广大读者手中，无法想象这些方法论、这些价值观会造福多少人，能让多少人的操作系统升级，能让多少人从此改头换面，获得新生。

7年来，我个人是受益匪浅的——这绝对是大实话。而我的读者和《原则》的读者，最终都能体会到，《通往财富自由之路》，几乎完全就是《原则》在我个人身上烙下的印记。因此，能向广大读者推荐这本书，我当真激动不已——这绝对是真的。

理性乘以理性

万维钢 科学作家、“得到”App《精英日课》专栏作者

《原则》英文版于2017年9月19日出版，甫上市就成了畅销书。作者瑞·达利欧是世界最大的对冲基金公司——桥水的创始人，影响力巨大，但我讲这本书不是因为达利欧有钱，而是因为他有思想。

达利欧是个相信原则的人。这本书所说的原则是他多年实践的结果，不但自己用，而且要求桥水的员工必须贯彻执行。达利欧用这套原则给员工“洗脑”，桥水实际上是一个用他的思想“武装起来”的公司……以至华尔街有人评价说桥水是个“异端组织”！

当然，“异端”这个词是太过分了。不过达利欧的确很喜欢总结思想、分享思想和推广思想，而且别人也买账。他之前把这些原则放在网上，已经有300万人下载。

大亨的大道理

大亨

达利欧是个实干家。他在华尔街摸爬滚打好多年，既搞技术又搞管理。他见过不少大场面，曾经与多国领导人谈笑风生，畅谈从李光耀等人身上学到了什么。他影响过国家的决策，比如在欧债危机期间与一些欧洲的领导人共过事，事后还总结了什么样的国家领导人行，什么样的国家领导人不行。

实干家有经验不见得就有道理，也许他的经验很特殊，根本不具有代表性，所以我一般更喜欢读学者写的书。可是达利欧似乎有一点儿学者的气质：他非常非常善于学习，有很多学者朋友，总是与人讨论，优化自己的思想。

我读《原则》的一个感觉是实干家有时候比学者更具创造性，因为他可以凭直觉直接去做一些学者只能设想而做不了的事。

比如，达利欧一度觉得公司用人是个难题，管理层胡乱安排，根本不知道应该把什么人放到什么岗位上。他就设计了一个性格评价系统，给每个员工弄了一张棒球卡，就像棒球教练掌握的球员数据那样，列举了这个人有什么长处和短处。他要求全公司用这个棒球卡系统管理人力资源。当时还没有任何一家公司这么干过，员工一开始都对此充满怀疑，但结果是效果非常好。一些心理学家听说了之后，还专门跑到桥水研究达利欧的这套系统。

这就是敢想敢干。早在20世纪70年代，达利欧就认为判断宏观经济形势不能靠人，必须得算法化。在公司规模还很小的时候他就买了特别贵的计算机，自己弄了一套系统让计算机做判断。他的系统成功过也失败过，他不断地打磨，让系统慢慢演变。在2008年金融危机发生之前半年，桥水的宏观经济判断系统已经判断出债务危机即将爆发，而当时美国政府的参谋专家还一无所知。

作为一个实干家，达利欧说人生有三个阶段。第一阶段是学习，在此期间我们要依靠别人。第二阶段是工作，在此期间别人依靠我们。现在达利欧年过六旬，认为自己的第二阶段已经差不多结束了，将要开启第三阶段，也就是别人不再依靠我了，我不用非得工作了，我从此自由，可以去享受生活了。

到了这个时候，达利欧说我现在想的就不再是我自己或者我的公司怎么成功了，我想的是能不能让别人也成功。这有点儿中国人爱说

的“立德、立功、立言”的意思，所以达利欧要把自己的原则写成书。书总共有两本，现在这本讲的是工作和生活原则，下一本讲经济和投资原则。达利欧说这两本书出版之后，“我将进入生命的新阶段，我将归隐田园”。

一般成功人士分享人生经验，喜欢用格言体。今天一句，明天一句，前后没有很强的逻辑联系，听得多了你发现有些话还互相矛盾，并不成一个体系。比如《论语》就是格言体，要想知道什么叫“仁”，孔子并不像程序员写代码那样先定义后使用，他这里说点，那里说点，你得自己总结。

但达利欧给你的，可不是格言。达利欧的原则是一套逻辑严密的、可执行的算法体系！

投资决策中使用算法，这在华尔街司空见惯，但达利欧是把个人的生活决策和公司的管理也给算法化了，而且他真的编写了程序，有点儿什么事都输入计算机做一番推演，操作性特别强。

而且他这套原则还继承了西方哲学的传统，是一个自上而下的推理系统。你只要建立了总的原则，然后一点一点推理，那么具体到每一步怎么办就都是理性选择。这和某些文人从审美角度今天说一句“金钱如粪土”，明天又来一句“朋友值千金”，有着天壤之别。

人生真的可以算法化吗？咱们慢慢体会。

大道理

达利欧系统的出发点、所有道理中最大的道理，是“进化”。

进化这个概念来自达尔文的进化论，现在也包括市场的进化、技术的进化等。当年严复、梁启超等人从进化论中悟出一个道理叫“物竞

天择，适者生存”，说了解了进化论，我们就要自立自强！而达利欧悟出来的道理，则要更复杂一点。

达利欧说，进化的规律在于你必须不断创新和进步。光是现在强不行，因为一切好东西只在刚刚出来的时候是好东西，时间长了以后，或者因为模仿者太多，或者因为不适应新的局面，这个东西就会不行，然后新的东西就会冒头出来取代它。

那么判断一个东西好不好，你就不能从绝对的意义上去说，而必须看它在当前演化的格局之中处于什么位置。比如京剧，你个人可能特别喜欢京剧，认为京剧是国粹，一定要保护，这就叫缺乏进化的眼光。考虑到进化，老的东西一定会被淘汰，新的东西一定会出现。

达利欧说自己现在养成了一个习惯：每当我看到自然界或者社会上发生我不喜欢的事情，我总爱问自己，是不是我自己错了，也许在更高的层面看来，这件事就应该发生。

更进一步，达利欧认为演化有一个整体的大目标：整体的最优化。注意，到这一步，达利欧的观点可就与学者不太一样了。进化论专家会告诉你生物进化并没有什么预设的方向，自然选择完全是随机的。但是据我理解，达利欧明显认为演化有个方向。这可能是因为他有感于技术进步总是从低级到高级、从简单到复杂。我想咱们没必要在这里与一个实干家争论学术问题，毕竟实干家之所以能干成大事，往往是因为他有一个不一定“正确”，但一定“有用”的信仰。

我看达利欧这个信仰，也可以说是整本书隐含的一个假设，那就是这个世界是讲理的，不是全凭运气、完全随机的。他认为演化是世界作为一个整体在优化，比如技术要进步，从低级到高级，从落后到先进。

那么评价一个事物好不好，就不能只看个体，得看它在整体的演化中起什么作用。这就是我们作为个人的安身立命之道。

要顺应演化的规律，人要做的就是面对现实，积极探索。你会遭遇失败，但是你要从失败中学到东西，然后快速改进。作为“生命2.0”，人最大的优势是能主动学习，能更快速地适应新的环境。这个学习和改进的过程，就是人生中最有意思的事。

我觉得达利欧的这番道理可能比严复、梁启超说的“自强”还要高级一点。以前中国文人过于强调道德姿态，结果近代时打不过外国人，严复、梁启超学了进化论说姿势好看没用，你得“变强”才行。而达利欧说的，可不仅仅是“变强”，也不是“努力！奋斗！”那些励志口号，他说的是你得改变自己。

比如，在梁启超看来，失败肯定是坏事，变强就是为了避免失败，而在达利欧看来，痛苦和失败是演化的必然环节。你一定会遭遇失败，如果没有失败，你就没有挑战过自己的极限；如果没有挑战过自己的极限，你就没有把自己的潜能最大限度地发挥出来。面对现实、发现自己的弱点总是痛苦的，但你应该把痛苦当成信号，说明这里可以改进。

尝试—失败—学习—改进，理想的人生就是这个永无止境的循环。

在这个理想的模式之下，人生还有各种不同的过法。那么达利欧是什么人呢？他是一个“shaper”（塑造者）。

敢不敢做个shaper

“shaper”翻译成中文，大概叫“塑造者”，比如总设计师等。但是“塑造者”这个词太大，其实每个人都可以在某一领域做一个或大或

小的shaper。所谓shaper，就是根据自己的想法，改变了一些事物的前进路线。创新者、企业家、某些科学家和政治家，都可以被称为shaper。

Shaper总有一个大想法。比如埃隆·马斯克，他的大想法是让人类殖民火星。达利欧就当面问过马斯克，你以前学过火箭学吗？马斯克说没有，我的知识都是自己看书得来的，但是为了干这件事，我愿意去学习火箭学。这些人不是先看看自己能干什么，然后去给自己找个市场定位，而是先问自己想干什么，然后琢磨怎么把这件事干成。

Shaper有两个重要特点。第一，他们的眼界非常宽、非常远，能看到别人看不到的东西，这样他们才能产生大想法。第二，他们为了把这个想法变成现实，会不惜一切代价。

Shaper的一个共同点是做性格测试的时候在“顾及他人”这一项的得分都很低。这似乎有点儿奇怪，因为很多shaper都是很有爱心、关心人类命运的人。达利欧说，这是因为每当面对是实现自己的目标还是取悦他人（或不让他人失望）的选择时，他们都会选择实现自己的目标。shaper做事是为了把事做成，而不是为了让他人高兴。

那shaper与shaper有什么不同呢？关键在于两个维度：一个是发明，一个是管理。

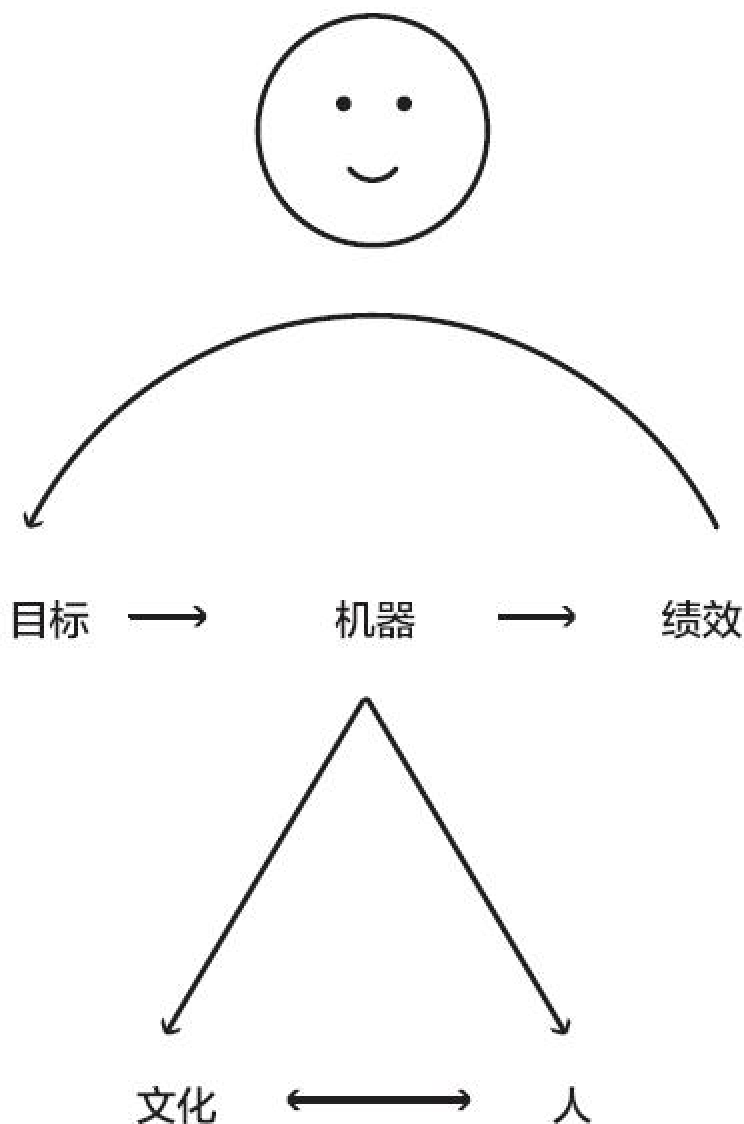
像爱因斯坦这样的shaper通过发明进行塑造，他不用管理。像韦尔奇这样的shaper则完全是管理者，自己并不发明任何东西，通过管理别人来实现自己的想法。乔布斯是既参与创新也搞管理，这一点与达利欧很像，再加上两人都爱鼓吹自己的思想，所以人说达利欧是“投资界的史蒂夫·乔布斯”。

作为一个shaper，达利欧平生做的事情，就是在世界的进化中做出一点点自己的贡献。

不管你做不做shaper，我们都来看看达利欧的原则具体是怎么操作的。

激进面对现实

达利欧从“进化”这个大道理中推导出来，人生最值得做的事情就是“失败—学习—改进”这件事。为进化做出一点贡献，是你能在人生中取得的最大成就，也是生活给你的最大奖赏。



为此，你要把用来实现目标的方式想象为机器。这部机器包括：

·你的方案，也就是必须做的事；

·人，能帮助你的人，以及你自己。

比较你实现的结果和你的目标，如果不满意，你就不断调试这部机器，包括调试你自己，因为你也是这部机器的一部分。

再换个说法，你整个做事的流程分为五步：

1.有明确的目标。

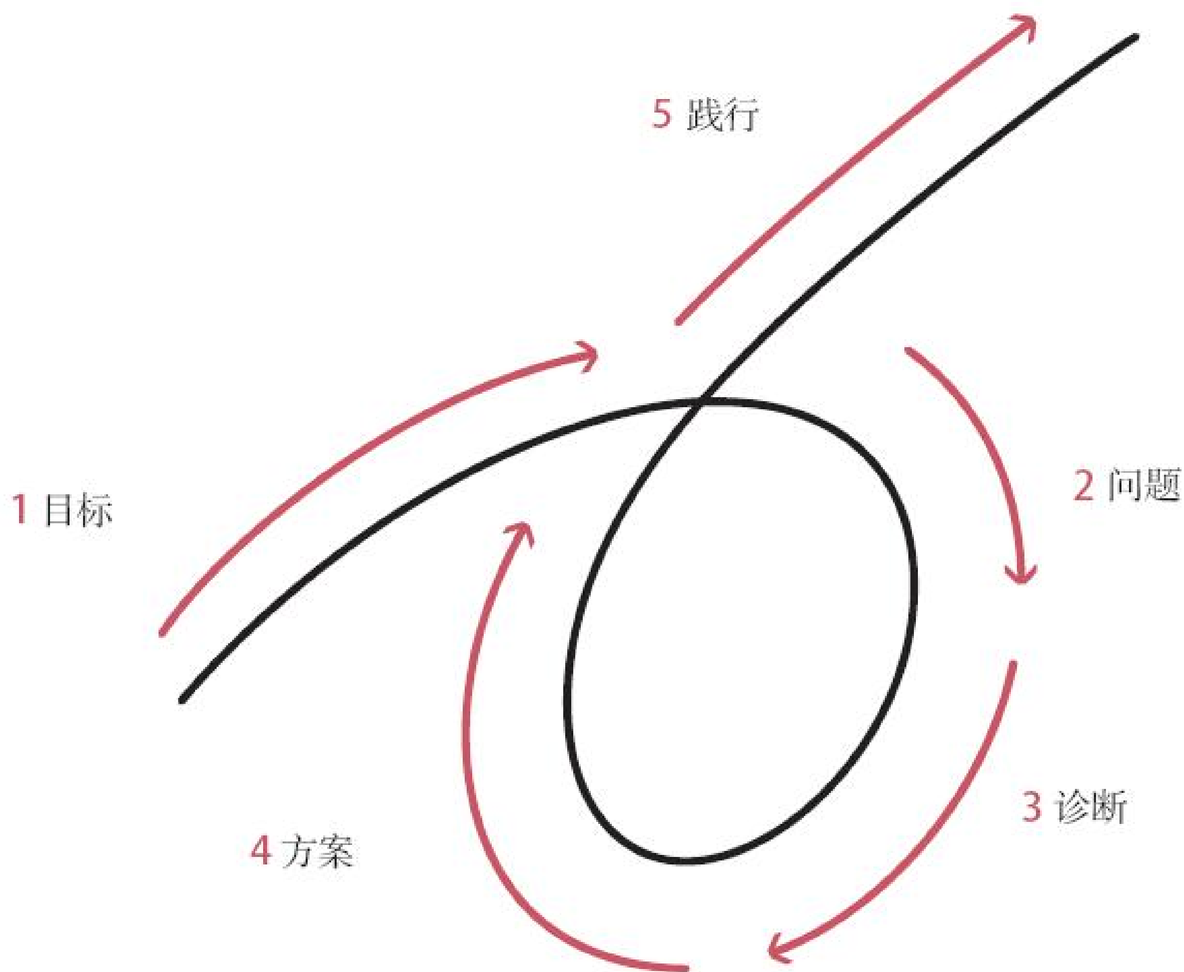
2.找到阻碍你实现这些目标的问题，并且不容忍问题。

3.准确诊断问题，找到问题的根源。

4.规划可以解决问题的方案。

5.做一切必要的事来践行这些方案，实现成果。

这些步骤一列出来，你一看这也太简单了，好像并没有什么特别的地方。我也有同感，这是因为这些步骤是自然推理的结果，想要把事情做好，肯定都得这么做。



但是魔鬼藏在细节之中！如果你深入分析其中的每一步，你会发现这套系统与一般人平常的做法非常不一样。

我的感觉是达利欧的原则中暗含着一个西方精英的光荣传统，那就是通过不断反思自己的弱点去战胜自我。不是战胜世界，而是战胜你自己。

要想真正做到这些，最起码你得有两个素质。一是灵活性，也就是你一定要接受现实，不能主观用事。我在《精英日课》的发刊词里就说过，真实世界并不一定有多么美好，真正敢于面对现实是很不容易的。

二是你要对自己的每一个决定的结果负全部责任。一般人出了事喜欢抱怨，要不就是别人对自己不公平，要不就是自己运气不好，而你要自己承担所有后果。你要知道，哪怕是在运气最不好的时候，你也有可能做出更好的选择。

人之所以执行不了这么简单的程序，最主要的原因就是人总是沉迷于自己的主观偏好。今天咱们就重点说说，怎么才叫"面对现实"——用达利欧的话说，你得头脑极度开放。

怎样确定目标

目标并不仅仅是"你想要什么"。现实是你想要的东西太多了，不可能全都得到。一个面对现实的人必须把目标和欲望区别开来。我想一天到晚读小说、想多吃美食、想写出漂亮的文章，还想减肥成功，但是我知道这些欲望不可能都得到满足。

所以你必须给你想要的东西排列一个优先顺序。目标就是你愿意放弃其他而最终争取的东西。目标是由你的价值观决定的。

咱们来分析一下价值观。当你只面对你自己的时候，你觉得你就是一切，如果你死了就什么都没有了，所以天地之间肯定你最重要。但是如果你把自己放在宇宙中来看，你又感到自己是微不足道的。咱们以前讲过天体物理学，其实考虑到宇宙之大，连地球都是微不足道的。

所以你既特别大，又特别小。那我们到底何以自处呢？达利欧说，关键在于你与世界这个"整体"是怎么"连接"的。

也许你最重视的是与家庭的连接，也许你说你是公司或者国家的人，你还可以选择与某种学问连接……你身上所有这些连接决定了你的价值。这也就是我们经常谈论的"something bigger than yourself"（比

自己更重要）：你要想好了，哪些是你最重要的连接，将来生活会不断地让你做出选择。

咱们想想，在我的“得到”专栏的第一季说过的《给忙碌者的天体物理学》这本书里，尼尔·泰森说：“我整天面对宇宙，可是我并没有渺小感。我的感受是我跟宇宙是‘连接’在一起的，我感觉我更自由了。”他们说的是同一个意思！

面对自己

每个人都说要面对真实的自己，但很少有人能做到。我们要的不是空喊“我要自强”“我要充满自信”之类的口号，而是“谦逊”。

“谦逊”——英文是humility和humble——绝对是个好词，我喜欢敢用“谦逊”形容自己的人。这可不是假客气，达利欧说，谦逊可以帮你克服两个认知障碍。

第一个障碍是“自我”。这个词我们用得不多，含贬义，常指被自己过度重视的那个自我。

我们多次说过，人的大脑中经常会发生争论。争论中的一派，是人的各种情感，主要由大脑中的杏仁核区负责，很大程度上是潜意识的。比如说，别人一批评，我就不高兴，一说话就怕犯错，这都是人的本能，是几十万年进化的结果，基本都是动物属性。

另一派则是理性，主要由大脑的前额叶皮质区负责。理性是人区别于动物的一个最重要的素质。我们的理性思考是有意识的。

如果你真要追求真理，就应该让理性思维占主导。反之，如果你只是想表现得很正确，那你就是让感性思维占了主导，你被杏仁核绑架了。

自我是非常感情化的东西，它会给你建立一个心理防御机制。因为你不喜欢犯错误的感觉，所以你的本能反应就是总想强行辩驳，别人一批评你，你就怒了。因为你害怕面对复杂的东西，你就总是希望把问题简单化。你的出发点不是面对现实，而只是“我我我我我”，这就是自我带给我们的障碍。

第二个障碍是盲点。不同人看问题的视角很不一样。有的人喜欢看大局，有的人喜欢看细节。有的人是线性思维，不会拐弯；有的人是侧面思维，爱钻牛角尖。达利欧工作几十年一个重要的人生体会就是人与人大不相同。别人看到的，可能是你连想都没想到的。

把这两个障碍放一起，那么常常发生的情况就是你根据自己有限的视角做出一个判断，然后你就开始固守自己的判断，别人再说什么你都听不进去了。

所以达利欧说，人最大的弱点，就是主观行事。能跳出自我的限制，站在一个更高的层面上审视自己的弱点，这才是高手。

一般人都爱说“我们要有开放的头脑”，而达利欧更进一步，说要头脑极度开放。

激进式听取意见

以前咱们听历史故事，如果一个皇帝能够虚心地纳谏，忠臣批评他他不翻脸，那就算是好皇帝了。头脑极度开放，可不仅仅是别人给我提意见我不翻脸，而且是别人不给我提意见我就难受。

这不是被动而是主动的开放。你得总是担心自己看问题没看全；总是怀疑自己是不是错过了更好的选项；做重大决策之前，你总是想方设法把所有相关信息都搜集过来……这种心态才是头脑极度开放。所以我一直觉得《中庸》中的“戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻”，

不是说自己一个人的时候要谨慎小心不做坏事的那种“慎独”，而是说常常担心有什么东西自己不知道，要主动寻求知识。

说到这里我们还是得引进一个英文单词，“synthesize”。这个词大概翻译成“综合”，也是我们不大常用的一个意思。综合的意思是你主动去调研所有相关的知识，然后自己做一个综合判断。

你可能看过一本非常经典的书《如何阅读一本书》，其中提到最高层次的阅读，就是这个综合的功夫。这是完全主动的阅读，你要找来各种相关的书放在一起读。

达利欧这本书里一说决策的事，综合这个词就要出现好多次。你对某个问题感兴趣，不是读一本书、听一个专家说完就“听风就是雨”，你得全面考察各种意见。

但听取意见也不是谁的意见都听。达利欧有两个标准。第一，这个人一定要是“具有可信度的”。可信度有个硬指标：这个人在相关领域至少有三次成功经验。

第二是这个人善于保留与别人不同的意见。一般人争论问题常常陷入两个误区：一种是说着说着就吵起来了，为了自己的面子而故意跟别人争；另一种是为了保全对方的面子，故意说与对方一样的意见。这两种情况其实都是在为了感情而争论。真理追求者可不能这么争论。

咱们举个达利欧自己的例子。几年前一次体检，医生发现达利欧的食管里出现了病变。医生说，这个病变很有可能导致癌症，而食管癌是不治之症……基本上他的意思就是达利欧可能很快就要死了。达利欧非常震惊，但表现得还是比较平静。

然后他就进行了综合。

这位医生是约翰·霍普金斯医院的，这已经是美国最牛的医院之一了。但是达利欧去请教另一个很牛的医院的一位医生，得到了一个完全不同的答案。那个医生说这个病可以治，但要做一个大手术把胃和食管的一大部分切除掉，而手术的成功率是90%。

达利欧一听两个医生的观点如此不同，就干脆让他俩一起聊聊，开一个三方会议。然后他就目睹了非常有意思的局面：两个医生一个说要保守等死，一个说要做大手术，但是他们并没有吵起来，两人很有职业风度，在整个会议过程中尽可能深入地交换了看法，寻求共识，可最后还是保留各自的意见。问题并没解决，但是达利欧对自己的病情有了更深入的了解。

然后达利欧又找了第三位专家。第三位专家给的意见居然是这个病很好治，只要每三个月检查一下，要是出现新的病变组织，用一个设备把病变组织切除就行了，其效果跟做大手术是一样的。

达利欧索性又找了两位医生，这两位医生都比较同意第三位医生的看法，而且他们建议先做个切片检查，看看到底有没有癌症。

综合到这个程度，达利欧心里基本上就有谱了。现在有三个专家的意见一致，而且他们提出的方案显然风险最小。

结果一做切片检查，达利欧的食管里根本没有出现什么病变，完全是虚惊一场。

这件事的教训难道不是很深刻吗？这些世界一流的专家，居然对同一个问题会有如此不同的看法。在做重大决策之前，我们还真是“戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻”啊！

由此得到：

1.你得知道自己真正想要什么。

2.你得非常清楚自己的弱点。

3.你得激进地面对现实。

我们从英文世界引进了两个词：自我和综合。下次再有谁固执己见，你可以问问他是不是有个特别大的自我，需要学学综合。

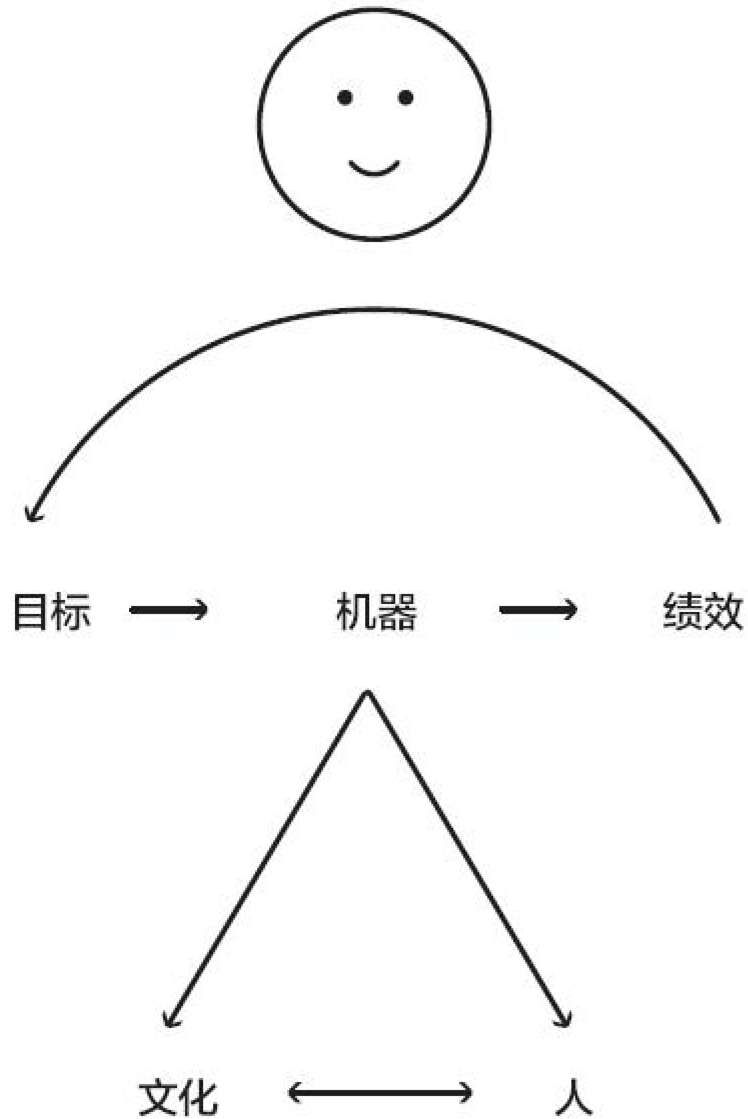
普通人做事总是把“不伤害自己的感情”放在首位，一天到晚担心这个、害怕那个，特别脆弱。如果一个人能克服这些弱点，明确知道自己是谁，自己想要什么，应该怎么做，他就会非常坚定，对生活就有掌控感。

激进的公司什么样

接着讲公司的原则。作为一个管理者，应该如何管理公司、如何对待员工呢？达利欧关于公司治理的原则和个人原则是一致的，出发点仍然是进化。

40年前构成道琼斯指数的30家公司，到今天有几家已经倒闭消失了，还留在道琼斯指数成分股名单里的只剩下6家。再大、再成功的公司也可能轻易地烟消云散。这就是进化的现实。最近的例子是黑莓，曾经如日中天的手机公司，也不能说不努力，就是没跟上演化的节奏，结果说淘汰就被淘汰了。

一个公司想要在进化中长盛不衰，就必须有一个自我更新的机制。



我们还是把公司系统看成一部机器。这部机器有目标、有结果，管理者始终要把目标和结果进行比较，如果结果不符合目标就要调试这部机器。

公司这部机器的核心是文化和人，优秀的机构需要优秀的文化和优秀的人。

激进的文化

达利欧经常说他像对待家人一样对待员工……但我不知道，了解了桥水的文化之后，你愿不愿意当桥水的员工或者达利欧的家人。

桥水最初是不给员工买医疗保险的，现在终于有了医疗保险，但是不像美国绝大多数大公司那样包含牙科保险。达利欧的逻辑是牙科保险就好像汽车保险一样，你如果需要为什么不自己买？人难道不应该对自己负点责任吗？

达利欧说他很“爱”员工，但他给员工的这种爱应该叫作“严厉的爱”，就好像教练对运动员的爱一样，为的是不断推动员工进步。

桥水的企业文化，叫作创意择优。首先它是一种精英政治，也就是说谁有能力听谁的，既不是全体员工和和睦睦搞民主，也不是什么老头子、大股东、关系户之类的把持高位。再进一步，公司的权力不属于哪几个人，也不属于哪几个职位，而是属于“想法”。哪个想法有道理，就按哪个想法办事。

为了让好想法能够说了算，桥水有三项措施：极度求真、极度透明和可信度加权。咱们先说前两个。

所谓极度求真，就是每个人都要大胆地表达自己的观点和想法。达利欧特别强调，这可不仅仅是允许你“妄议”公司，而是你必须表达，有问题都得提出来。当然这不是说每个人的每个观点都重要，也不是说你对公司有任何抱怨都会受到重视——其实大部分不成熟的观点和小抱怨都不算事，但是如果你有对公司真有价值的想法，你得说出来。

所谓极度透明，就是所有人都能看到公司正在发生的大部分事情。

举个例子，几年前，桥水曾经把公司的一个部门整体转让给了另一家公司。这种事情在别的公司肯定都是事先严格保密的。先和对方公司谈判，谈成了再宣布转让，谈不成也不会影响被转让部门的士气，对吧？

但桥水的高层想，现在我们已经在构思结构性的重组，已经开始讨论转让交易了，如果我们不让这个部门的人知情，那么一旦有什么风声，反而会搞得人心惶惶。公司文化最怕的就是互相不信任。

所以根据极度透明原则，在一切没有确定的时候，公司就召集这个部门的人开会，告诉他们公司出于改革重组的考虑，想要把他们所在的部门转让出去，现在已经进行到什么程度，还存在哪些变数，一五一十统统告知。结果这个部门的人理解了公司的决定，整个过程没有传出什么谣言，彼此保留了信任。最后交易达成，这个部门被转让出去以后，那些员工还是和桥水保持着很好的关系，逢年过节还回来聚会。

再比如，桥水规定管理人员绝对不能在一个员工不在场的情况下评价这个员工。你要评价谁，那个人必须在场。如果不能当着他的面说这番话，那就不要说。

公司内部直言不讳到什么程度呢？有一次达利欧本人要在一个例会上讲话，会议定好的议题是讨论公司文化。但是在开会的时候，达利欧用了大部分时间讲交易策略，最后只讲了十几分钟的公司文化。

会议结束之后，达利欧就收到了一个参会员工的电子邮件，这封电子邮件还同时抄送了好几个人。邮件内容是“瑞，你今天在ABC会议上的表现只能得到D–……我们昨天特意开了一个准备会请你仅就文化和投资组合构建这两个问题发表意见……你一个人就讲了62分钟（我计的时）”。

我们知道美国文化是特别讲究鼓励的，中小学老师一评价学生全是正面的词，公司里面对面的批评极其罕见。你能受得了桥水这种极度求真、极度透明的文化吗？新来的人基本都受不了，磨合期长达18个月。

当然极度透明也不是完全透明，像员工的个人隐私、不能被竞争对手和敌人知道的机密交易等信息当然不能公开，但是能公开的全都公开了。也正是因为有这样的透明度，桥水40年来没遇到过什么法律问题，因为没有人暗箱操作，一切都光明正大。

达利欧在书中引用了哈佛大学的发展心理学家鲍勃·基根的一句话，“在大多数公司，人们都在从事两个工作：一个是他们自己实际的工作，另一个是努力给别人留下自己如何工作的良好印象”。

达利欧说，在桥水你不用这么难受。一旦适应了，你会发现桥水的文化反而非常舒服。第一你不用装，该干什么就干什么，不用为了自己的形象好看而去做什么事。第二你不用猜，不用猜别人在干什么。

桥水用什么人

有人说桥水像个“异端组织”，事实上达利欧在用人方面的确有点像培养教徒。

桥水是个讲价值观的公司。达利欧要求公司要有“有意义的人际关系”，一起做“有意义的工作”。他要求员工对公司的使命“忠诚”。

理想状态下，达利欧希望整个公司就像一个家庭，每个员工都能更多地为别人考虑，也就是在“公平”之上，还要再多做一点才行。

当然总有一些人说我上班肯定好好工作，但下班我就是我自己，公司和家庭要分开，达利欧说这样也可以。但是他的确更喜欢把公司

当成家的人。这大概是因为作为华尔街大佬，达利欧心中总有各种“敌人”的存在，他说把公司当成家的忠诚员工越多，就越能监督公司内部的坏人……我没在华尔街工作过，也不知道每个公司里到底有多少坏人。

总而言之，达利欧认为人比事重要得多，选人特别关键。他有一个洞见，那就是人是很难改变的。

这个洞见来自他自己的经验。达利欧的儿子曾经患有双相障碍。他发现自己无法和儿子沟通，他儿子的想法他无法理解，他的想法他儿子无法理解。然后他慢慢认识到，每个人的性格其实是由大脑硬件决定的，大脑就长成了那个样子，想要改变大脑硬件非常困难。

你可以训练提高一个人的技术水平，但是性格改变非常困难，而想要改变一个人的价值观几乎是不可能的。所以在招人的时候，一定要选拔符合公司理念，价值观和公司一致的人。

咱们前面说过，达利欧给员工弄了一套基于性格测试的棒球卡系统。事实上桥水现在招人都是直接按照性格招，特别是让同一类型的人去面试公司想要的那种类型的人，因为人总是善于判断出与自己相似的人。

现在各种性格测试总是把人分成多种类型，比如外向、内向，有的人关注大局，有的人关注细节，有的人喜欢思考，有的人注重感情，有的人喜欢做计划，有的人喜欢观察……桥水根据工作需要把人分为5种类型：

1.创造者，是产生新想法的人；

2.推进者，他们能把新想法传播出去，能通过个人关系或者调动别人的感情，让别人接受新想法；

3.改进者，专门质疑你的想法，发现你想法中的漏洞，帮助你完善想法；

4.贯彻者，这些人能真正把计划落实，对他们的要求是必须非常注重细节；

5.变通者，具备前面4种人所有的特点，把他放在哪个位置都行。

桥水的棒球卡上写着你是哪种人，你的具体工作将会按照这个类型安排。这是不是有点像哈利·波特上的那个魔法学校？一上来先把人分类……只有少数人可以自己选择志愿。

棒球卡上一方面记录了人的性格，另一方面记录了人的可信度。

可信度加权

桥水内部有个关键词，叫“共识”，要求在各个层面上尽可能地同步、达成一致，避免小误会或者原则性的分歧导致的不同步。同步，要求公司招人一定要选择头脑开放的人。如果一个人的头脑是封闭的，完全无法接受别人的意见，那在这种人身上花时间就是没有意义的。

桥水对人的要求其实有点像咱们专栏常说的“哲学精神”，既要头脑开放，还得特别坚定。所谓头脑开放，就是你能够通过别人的视角看问题，能理解别人的观点。所谓坚定，就是你得有自己的视角和看法，而且要能正确表达自己。

每个人都可以说自己有“观点”，但大部分观点都只是廉价的站队而已。只有你独立考察过数据和事实、用自己的一套推理方式得出的观点，才有价值。不过桥水大概没有时间听每个人都解释一遍自己的观点，它的做法是在每个领域给每个人设置一个可信度。

要想提高可信度，第一你得在这个领域有至少三次的成功经验，第二你得能和别人解释为什么会产生这个观点，善于表达其中的逻辑和因果关系。既有真本事，又会表达，这样你才是一个可信的人。

每个人的可信度都是一个数字指标，最后群体决策的时候，桥水的一个重要参考指标就是把不同人的观点，依据他们的可信度进行加权统计，这就是可信度加权投票。如果你是被认可的能人，你的意见就更重要一些；如果你的资历比较浅，你的权重就轻一点，很有精英味道。

可信度加权的投票结果只是决策的重要参考依据，最后的拍板权还是在相关的负责人手里。但是负责人是有压力的：如果他非得不按投票结果来，那就等于是在跟群体的智慧作对，即使他是对的，也会减损其在员工心目中的威信。

当然，投票之前一定要让所有具有可信度的人都充分发表意见。如果到最后还是不能达成一致，那就必须按照最终决定执行，毕竟每个会议总要有个结果才行。你可以保留自己的意见，但你必须按照决定去做，正所谓“君子和而不同”。

对每个项目来说，能够参与决策的人都不是很多，达利欧的原则是精选几个最可信的人。他说合作就好像是玩爵士乐，少数几个人一起玩效果最好。1+1=3，而不是2，因为两个人在一起可以互相查缺补漏，互相激励，调动对方的长处。3—5个人可能是最好的，肯定比20个人一起合作好得多。人一多，交换意见以达成一致就会变得非常困难。

咱们对比一下普通公司的用人、决策方式和达利欧的这些原则，是不是感觉差距非常大？你们公司能把常委会人数控制在5人以下，还允许员工评价高层领导吗？你们公司的组织部在用人时能考虑到头脑开放，同时设置棒球卡和可信度加权投票制度吗？

要实施他的这套原则，就等于给公司重装了一套操作系统。在这种公司里工作，就等于把自己变成很不一样的人，而我们刚刚还说过人很难改变！所以桥水的确有点像“异端组织”。

可是达利欧特别反感“异端组织”这个说法。他说判断一个组织是不是异端组织，关键得看这个组织给不给成员独立思考的权利。如果这个组织压制独立思考，不准有不同的声音，那就是异端组织。而桥水不但允许员工有自己的观点，而且要求他们一定要表达出来，哪怕高层已经决定了，还可以保留自己的意见。能够做到这样的极度求真和极度透明，哪里像是异端组织呢?

管理是个工程学

我们说了按照达利欧的原则，一个公司应该是什么样的。现在我们就以一个管理者的视角，说说怎么运行这样一家公司，或者至少怎么运行这样一个部门。

我通读了达利欧的这本书，发现了一个非常有意思的情况：书中很少谈论员工奖金的事，几乎没说过如何激励员工，完全没提到什么调动员工积极性之类的内容。一本面面俱到讲管理的书，为什么不谈员工激励呢?

我的结论是，在达利欧眼中，员工只不过是一部机器上可以随时替换的零部件而已。达利欧的理念可不是“以人为本”，而是“以原则为本”。

桥水提供比市场略高的工资，而且像典型的华尔街公司一样，员工有丰厚的奖金，但是达利欧从来不强调奖金的作用。他的逻辑是员工干得好是应该的——如果有员工干得不好，那就是管理者的错误，

是管理者没有把合适的人安排在合适的位置上——干不好的必须走人。桥水不是用什么激励措施鼓励你干好，而是假设你必须干好。

桥水是个非常特殊的公司。如果“原则”比“人”厉害得多，大概就是这么一个局面。

管理者是工程师

到底什么是“管理”呢？是权谋的较量吗？是摆弄员工的技巧吗？是带领团队冲锋吗？是站在场边发表激情的动员讲话吗？不是。

达利欧说，管理者不是哲学家，不是娱乐明星，不是亲自上阵干活的人，也不是艺术家——管理者是工程师。

桥水的管理基于非常纯粹的工程师思维。管理者要把公司当作一部机器。你要时刻注意这部机器仪表盘上的各项指标，随时把运行结果和公司目标进行比较，理解行动和结果之间的因果关系，不断对机器进行优化调试。你手下的员工就是这部机器上的零部件。你对员工要进行各种考察，提出各种要求，该调整调整该替换替换。

当然，员工毕竟是人，不是机器，他们有自由意志。达利欧说，要管理“人”，大约有三种风格。

第一种是乐队指挥。你并不演奏乐器，但你要把每个员工安排到适合他的位置上，起到一个协调的作用。

第二种是所谓“微观管理”。微观管理这个词在中文中似乎还比较中性，但是它在英文世界现在基本上已经是个贬义词了。微观管理是说管理者直接告诉手下员工在细节上做什么以及怎么做。被管理者会感到完全没有自主选择的空间，就好像牵线木偶一样，非常被动，没有控制感。

第三种是放任自流。干脆不管，员工爱怎么干怎么干。

达利欧说最好的管理方式是第一种，你要做个乐队指挥。管理者需要对员工观察、评估、随时提供反馈，也包括培训和测试，但不是事无巨细地手把手教。如果一个员工什么事都要问你，那就是你用错了人。

桥水有一个非常完善的个人评价系统，管理者评价员工，员工也评价管理者，周围的人还互相评价，基本上就是谁做个什么事情马上就有一帮人点赞以及批评。评价都是公开的，被评价的这个人必须在场。所有评价都会反映到针对每个人的动态量化指标上去，管理者随时根据数据判断手下的员工行不行。如果表现不好是因为经验不足，那还可以留下来继续学习继续培养；如果管理者判断一个员工的能力是真不行，那就得赶紧辞退。

你喜欢随时被人评价吗？以前我们讲过《平均的终结》这本书，其中提到给员工进行强制性的优良中差排名是不科学的，因为总有人会被评为最后一名，影响团结！但是桥水搞的恰恰就是强制性的员工表现排名。也许这么搞在桥水没问题，因为桥水奉行极度透明，员工可能已经习惯了，也不至于不服气。如果你们公司不是极度透明，我实在不建议尝试。

所以我理解桥水内部的这种人际关系。就好像一个特别职业的足球教练带领一群特别职业的球员，球员在场上的所有表现教练都看在眼里，教练会用各种量化指标评价球员的水平，谁状态好谁上场，教练与球员之间没必要讲什么个人感情，教练也没必要喜欢球员，因为输了球教练得负责。

更进一步，达利欧还要求确保对公司所有的关键位置，都一定要有一两个可以随时替换的人选。一旦发现这个人不行，马上就可以换上另一个人接手。桥水甚至有三个副CEO和三个副CIO！达利欧说他

多年工作中，好几次有人威胁说要辞职、要去法院告他，但他从未妥协——他的确不需要向员工低头，公司真的是离了谁都可以。

我越想这套系统，就越感到震惊。在这种公司工作还有安全感吗？这怎么能服众呢？

桥水留住员工的根本原因，还是在于理性。达利欧特别反感的一种管理方式是"操纵"员工，也就是诉诸感情，要么就是说好话哄，要么就是用坏话威胁，什么"交心""感动"，这些都是不对的。管理者和员工的健康关系应该是建立在共识的基础之上。把公司的原则、规则和逻辑都告诉员工，达成同步和共识，大家自然可以好好在一起做事。如果每个人都是真正理性的，那根本不需要调动什么感情，也不用什么动员讲话。

达利欧从不相信人会比系统厉害，他相信"机器"的力量。作为管理者，你要做的就是像工程师一样维护和更新这部机器。这种思维，是不是有点像咱们《精英日课》第一季讲过的斯科特·亚当斯的"系统"？亚当斯说我从来不在乎今天画这个漫画能挣多少钱，我在乎的是怎么发展我这个能够长期输出高质量漫画的系统。

那作为工程师，机器出问题了你怎么办呢？

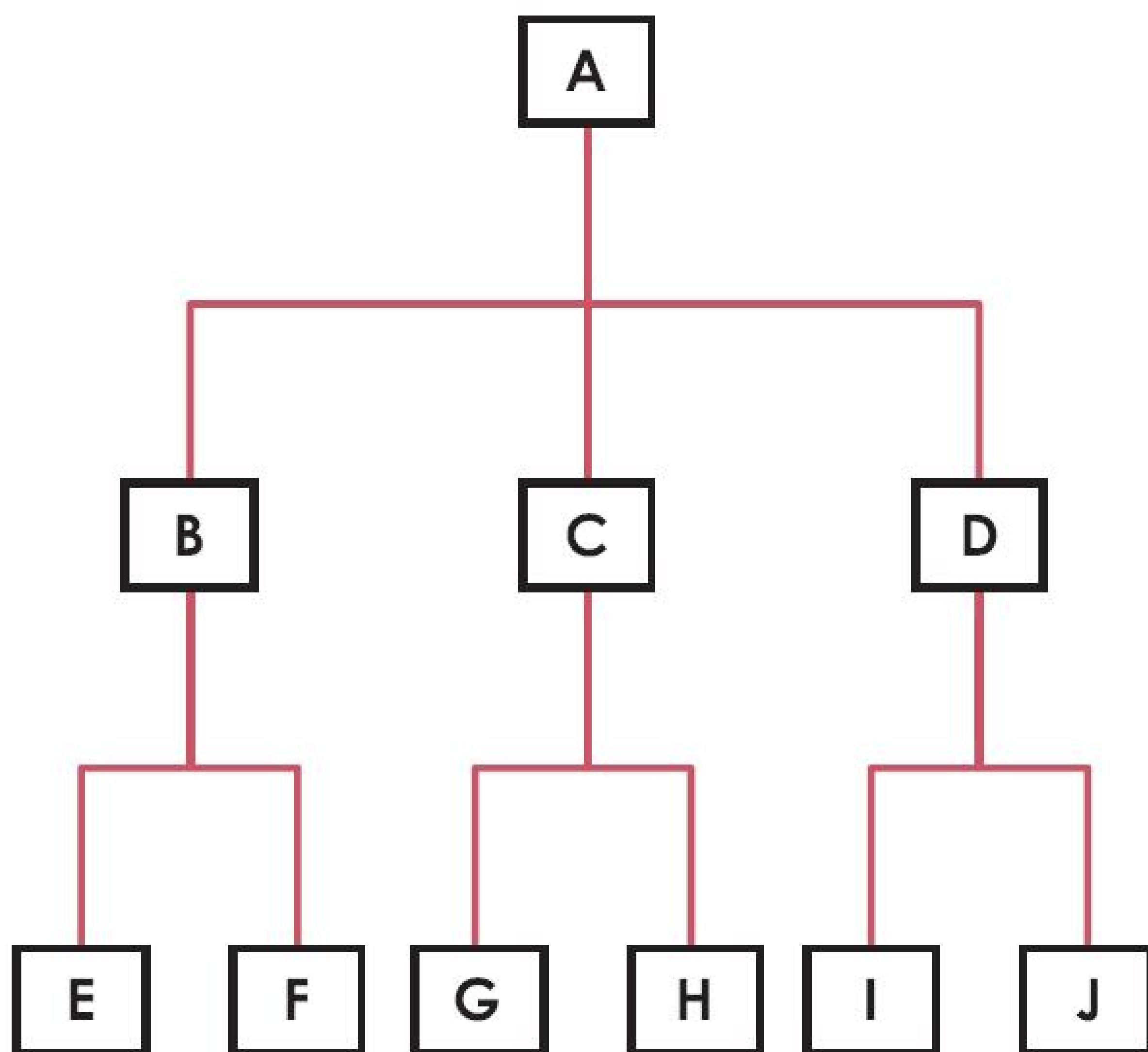
找到问题的根本原因

桥水的组织结构是个严格的金字塔，上下级关系十分清楚，每个人只有一个上级。如果你不是我的人，我就不能用你，临时借用也不能超过一个小时。

这种结构似乎有点老气了，但它的好处是职责特别清楚。每个人都知道自己要为什么事负责，有利于形成一种主人翁心态。比如你要

外出度假，不能说现在是我的假期，公司的事我不管，负责的态度是你得事先把事情安排好，度假的时候也得保持通信畅通。

这个结构特别有利于追责。是你的问题你想办法解决，解决不了就报告上一级。从进化角度看，要让公司这部机器良好运转，最关键的一点就是随时发现问题随时调整机器，而发现问题恰恰是人们最不愿意干的事。



这种问题落实到精神层面，还要求员工汇报问题时不能用“我们”这种笼统的词。说“我们”就等于推卸责任，好像你和别人共同犯错。桥水要求必须指名道姓。比如说，你向高层反映一个问题，说“我

发现公司客户顾问和分析师之间缺乏有效交流”，这是不行的。你必须明确指出是哪些顾问和哪些分析师之间在什么情况下交流不通畅，得非常具体、落实到人才行。

这就跟一般公司解决问题时强调“对事不对人”非常不一样了，桥水绝对是“对人”。我觉得达利欧特别有桥水特色的一个原则，叫作“问题根源”。

什么叫问题根源呢？如果你说的这个原因是用动词描述的，就不是根本原因，只是表面原因。根本原因一定得是用形容词描述的。

举个例子，书中有这么一段对话：

问题：

团队持续加班加点，已经到了崩溃的边缘。

为什么？

因为我们没有足够人手来完成交办给团队的任务。

为什么？

因为我们接受这个新职责时，没有给我们增加人手。

为什么？

因为在接受这项任务前，管理者并不知道工作量有多大。

为什么？

因为管理者在预计问题和制订计划方面能力不行（问题的根源）。

注意到没有？前面用的都是动词，都是表面原因。最后这句话中的“不行”是形容词，这才是问题根源。说白了，问题根源就是经理能力不行。

最后还是“对人”。达利欧说，大多数情况下根本原因都是人的问题。

并非所有问题背后都有一个问题根源，但是如果你连续观察到按一定模式出现的问题，那就说明不是单独事件，背后一定有个问题根源。而且问题和问题根源之间有个80/20法则：公司80%的问题是由20%的问题根源导致的。

所以得时刻警惕啊！达利欧说如果你对什么都不担心的话，你就要当心了，可能你没意识到潜在的问题；而如果你一直很担心，你反而不需要担心，这说明你已经注意到问题了。

咱们最后再说说桥水做事的工具。

做事靠工具

如果你和一个胖子说减肥很重要，他肯定能理解，他也愿意减肥，但事实上大多数胖子都减不了肥。有很好的计划和意愿不代表就能把事情做成。要想真正做成事情，对个人来说关键是养成良好习惯，对公司来说关键是工具和计划。

达利欧的原则是算法化的，他特别愿意把决策过程交给计算机。这个算法化的结果就是桥水发明了一系列工具让员工使用具体的可以看书中附录。

这本书到此就说完了。《原则》是本很厚的书，将近600页，除了开头有个达利欧的小自传，后面一条一条的全是事无巨细的原则，我读这本书时感觉就好像是在读法律条文……

但你并不需要严格按照书中的原则去做。达利欧在最后也说，他的原则仅供参考，你自己做事时得有自己的原则。我们要重点借鉴的是书中的主要思想——对个人来说，也许最重要的是面对现实；对公司来说，也许最重要的是创意择优——达利欧认为这比民主政治、独裁政治都要好。

最后我想说的是对冲基金业是个特殊行业，从业者可以说都是最聪明的人。一般公司如果没有这么多聪明人，可就未必能实行达利欧的原则了。使用这些原则的大前提是你得有理性！

聪明人加聪明人，理性乘以理性，大约就是这样的情况吧。

“无价之宝”的原则

吴晓鹏 华尔街见闻创始人、CEO

我第一次见到瑞·达利欧，是2016年3月在北京举办的一个高层论坛上。达利欧是全球金融市场的重要参与者，他创办的桥水是全球规模最大的对冲基金公司。他经常来中国，给各类决策者带来他对全球经济和金融市场的独特见解。在那次短短几分钟的见面中，达利欧展现了他的好奇心、谦逊和对问题追根溯源的特质。

因为精准预测了2008年美国金融危机和之后几年欧债危机的爆发，桥水表现优异，实现了几乎无人能及的投资业绩。危机之后，桥水管理的资产规模增长到了超过1500亿美元，包括多国主权基金在内的诸多投资者都将资金交给桥水打理。

按照世俗的标准，达利欧的人生取得了巨大的成功，他拥有170亿美元的个人财富，目前在《福布斯》富豪榜中位列全球第26名。《财富》杂志将桥水列在美国最重要的私营公司榜单的第五位，而《时代周刊》将达利欧评为“全球最有影响力的100人”之一。

达利欧成为全球决策者的座上宾，桥水定期发送给客户的《每日观察》也成为市场参与者的宝典。人们希望在这些信息中找到全球经济和金融市场的发展方向。与此同时，人们对于达利欧的成功密码也异常感兴趣。桥水独特的运营方式和公司文化得到了很多媒体的关注，但零散的媒体报道并不一定能帮助人们系统地了解到全貌。

2010年，达利欧在桥水官网刊登了他的生活和工作原则，在全球受到热捧，下载量超过300万次。7年之后，达利欧对上述原则进行补

充，加上简短的自传，正式出版，对于自己成功背后所遵循的原则，以及形成这些原则的背景做了详细阐释。

达利欧是全球最成功的投资者之一，但从《原则》一书中我们了解到，他在投资这条路上也曾遭受过重大挫折，一度接近破产。

痴迷于投资的达利欧在12岁时买入了自己人生中的第一只股票。26岁时，他在自己的公寓里创办了桥水。但在创办公司的第8年，达利欧因对经济形势判断失误而损失惨重。因付不起工资，公司所有人都离开了，只剩下他一个人。他不得不通过卖车以及向父亲借钱平衡收支。

这样的打击对达利欧来说是“毁灭性的”，他为“自己当初的自以为是感到震惊和难堪”。但同时，达利欧也把这个错误变成了一个绝佳的学习机会，“我学到了一种很好的恐惧犯错的意识，这把我的思维定式从认为‘我是对的’变成了问自己‘我怎么知道自己是对的’”。达利欧后来还发现，即便是这个世界上最成功的一些人，也都有自己的弱点，大多也都经历过和他类似的惨痛失败，因此他不敢再对自己过于自信。

如何知道自己是对的？达利欧的方法是找来最聪明的人给自己挑毛病和做压力测试，帮助找出自己观点中错误的地方，以降低自己犯错的可能性。另一方面，他还会把他能想到的最好的观点汇聚到一起，以实现自己的目标。他在乎的是让自己正确，而不在乎正确的答案来自哪里。

回头来看，达利欧认为1982年的一败涂地是在他身上发生过的最好的事情之一，因为这件事让他开始变得谦逊，并学会了保持极度开放的心态。失败让他反省，在这个过程中，他总结出了提升成功概率的原则。

我第一次翻开《原则》小册子时如获至宝，几小时内一口气读完。结合自己的经历和思考，我开始在华尔街见闻创建一种新的工作模式和企业文化，推行明确的价值观和原则，希望这些原则能够给每天工作中的各种行为以指引。

这场原则实验最近才刚刚启动，我们欣喜地看到它在各方面都带来了积极的变化。我们自己的原则运营系统还很不完善，但令人欣慰的是，很多同事的心态已经改变，他们将问题和错误视为积极改进的机会，而不是因此陷入消极沮丧。

中国私募基金经理赵丹阳曾豪掷211万美元，拍下与巴菲特共进午餐的机会，他告诉我，与巴菲特共享的这顿午餐值得自己花这么多钱，因为经历过很多完整经济周期的巴菲特与他分享了自己一生的经验。“我马上明白了哪些事情可以做，哪些事情不可以做。在困惑我多年的某些事情上可以下重手了。这些都是无价之宝。”

如果你没法花211万美元向一位伟大的投资者学习和请教，《原则》一书则提供了这样一个机会，而且这顿思想大餐更加丰满、细致和系统化。根据这套原则所打造的桥水也持续运转了40多年，并取得了全球最好的投资成绩。

任何希望工作取得更好成绩，或希望生活过得更好的人都应该读一读这本书，因为它绝对物超所值。特别是对于企业管理者来说，如果你也打算把自己的公司打造成像桥水一样的创意择优的机构，达利欧的《原则》对你来说就是无价之宝。

向顶尖高手学习体系化工作

采铜 知名心理学者、《精进》作者、“采铜的创想世界”公号创始人

这是一本令人惊叹不已的书。

达利欧，这位目前掌管着超过1500亿美元资产的桥水的创始人，将他几十年来非凡历程背后的一切奥秘和盘托出。他认为，人生有三个阶段，第一个阶段是学习，即受教于其他人；第二个阶段是工作，让自己被其他人依赖；第三个阶段是自由地生活，这个阶段自己与其他人互不依赖，此时他可以把自己的智慧自由地分享出来，帮助其他人更好地“进化”。

达利欧直至上大学前都不是一个“好学生”，他的高中平均成绩是C，但他绝不是到了大学才“开窍”的，他恰恰是由于从小就有着强大的独立思考习惯才与传统意义上的“好学生”分道扬镳，因为他并不认为老师所宣称的那些重要知识真的那么重要。他自己能判断什么知识是重要的，随后便会奋力钻研。12岁时，达利欧在高尔夫球场做球童，那时他就开始用挣来的钱炒股，开始了他的投资生涯。自此以后，他大多数的知识和智慧都是从实践中得来的，更准确地说，是在真实的市场中用真金白银试炼出来的。

他当然也经历过重大的投资失败，桥水早期曾经濒临破产，他尽遣员工，最后只剩他一人。不过所有这些大大小小的失败变成了达利欧最宝贵的财富，他奋力剖析自己的错误，追问自己为什么会犯这些错误，以及这些错误背后有着什么样的未被发现的规律。然后他把这些规律记录下来，结合其他从书本、顶级高手或者任何地方领悟到的

对这个世界的深刻理解，将其整理成了一个规则体系。他用一个简单的词——“原则”，命名这个体系。

他对人的局限性了如指掌。他曾系统学习过心理学和神经科学方面的知识，他明白人脑无力同时处理大量纷繁复杂的信息以及这些信息之间错综复杂的关系，他也明白影响人做出明智决策的第一杀手是情绪，而人不可能完全掌控自己的情绪。一个足够有智慧的人也许能在大多数时候做出正确的决定，但仍然很可能走出昏招。所以，他更相信原则的力量，在对一件事情充分了解的基础上制定决策和行动的原则，随后所有相关的举动必须遵循原则。原则保证了稳定性和可靠性，同时它们又是最本质的知识，原则反映了对一件事物内在因果关系和逻辑结构的洞察。

达利欧喜欢用“机器”这个词，这反映了他的思维风格：用一种超然物外、全然理性的方式审视宇宙、社会、人性、市场和组织。他认为所有这一切的运转，都有赖于深藏其中的原则，是一串又一串的因果关系决定着这个世界的走向。如果你探索出了这些因果关系——虽然不可能是全部，但最好是绝大部分——那么你无疑就掌握了打开这个世界藏宝箱的钥匙。

所有这些原则，一端连接的是理论、知识、经验和认知，另一端连接的是一次又一次的决策和行动，原则又能演变成计算机程序，让计算机代替人脑处理无法计数的信息，完成极为复杂的运算。原则就像一座座桥梁，把“知”与“行”连接了起来，正如“桥水”这个名称的缘起，是达利欧希望建造能够连接不同水域的桥梁一样。

原则的巨大威力更体现在它把人犯错的可能性降到最低。达利欧机敏地认识到，正确的行动结果来自正确的原则，如果你能不断检验并且优化你的原则，那么你便能躲开绝大多数错误，把犯错的可能性降到最低。但反过来，偶尔的正确或者成功并不能证明你的行事方式

是对的，这也许只能说明你运气不错，但是你无法保证未来仍能延续这种运气。只有正确的原则能够确保你从胜利走向胜利。

即便如此，即便达利欧关于思考、投资和管理的普遍原则已经经历过无数次的考验，并在他的实践中取得了巨大的成功，但他还是清醒地认识到，没有必要盲从他的原则。以下这段话也许是这本书里让我最受触动的，虽然这本书已经有太多的地方打动了我：

我不想让你盲从我的（或任何人的）原则。我建议你深入思考所有你从不同来源获得的原则，并总结出自己的一套原则，以便你在现实中遇到某种情境时，都能利用这些原则。

是的，虽然在这本书里，达利欧毫无保留地道出了他的数百条原则，但他仍建议你总结出自己的原则。这本质上是因为，虽然我们共享同一个世界，但从每个人的视角出发，看到的那个世界的投影仍然是不一样的，而且每个人所处的微观环境也是不一样的，每个人每天睁眼要面对的挑战、要解决的问题也是不一样的。比如，如果你不是从事投资领域的工作，那么达利欧关于投资的真知灼见在你那里便大多无法派上用场。但是你完全可以从达利欧那里借鉴他建立原则的方法、他的思维方式，经由自己的独立思考，基于所面对的挑战建立属于你的原则。并且我也相信，只有经过无数次痛苦的思考、反复实践打磨过的原则才能真正为你所用。

这套建立原则并把它们体系化、形式化的方法在我眼里是最有价值的。它基本上为所有困扰着我们的重大的“知行”问题提供了解决方案。通过达利欧的这套方法，我们能够认识世界、改变自己，并且通过改变自己改变世界。按照我粗浅的归纳，我把他建立原则的方法拆解为如下几个关键环节，提醒一下，这些环节不是简单的线性推进的，而是很可能包含了很多小循环和大循环，是不断反复迭代的过程。

第一步，洞悉规律。达利欧把洞悉规律的方法分成两大类，第一类是自上而下的，努力找到某个东西背后的唯一驱动法则或规律，比如基本的经济学原理、进化论等；第二类是自下而上的，是研究每种具体情形及其背后的法则或规律，比如小麦市场的独特法则或规律，或者一只鸭子的生物学特性等。达利欧认为，你必须兼用这两种视角以掌握不同层次的规律，而不能只学会其中一类规律。从我学习研究者的角度来看，第一类规律显然主要通过书本学习得来，而第二类规律则在书本学习之外，考验一个人的观察能力、研究能力和实践能力。大多数具体而微的知识和经验一定是你从实践中习得的，在这个过程中，你需要把默会知识或者说隐性知识“外显化”，这是管理学家野中郁次郎提出的一个概念。

第二步，把规律变成可执行的行动标准。大多数的学术理论只是在解释现象，但这对达利欧来说不够，他更想弄明白应该怎么做。所以在他的体系里，大多数的原则是直接指向行动的，是告诉你怎么做的准则。举例来说，心理学家发现，延迟满足的能力对一个人的事业成功是有好处的，因为很多事情的直接结果只是在满足欲望，而对于我们的长期、后续影响是负面的，但直接结果痛苦的事情反而可能获得积极的后续结果，这是理论家的发现。达利欧略做转化，把这一点变成了一条敦促行动的、不可违反的原则：“考虑后续与再后续的结果”。这样的转化，让我们不再只是“知道”，而是必须“行动”。

第三步，构建一个原则的森林，把尽可能多的可靠原则组合起来。单一或少量的原则不会起太大的作用，因为我们所面临的挑战是复杂且多变的，需要应对的麻烦也来自不同的方面。另外，尽量少犯错误也意味着必须在所有方面考虑周全，而这就需要尽可能周全的原则。所以，达利欧建立了一个庞大的原则体系。体系内的原则互相支撑、互相补充，它们指向了你可能应对问题的方方面面。

第四步，把原则算法化，通过电脑专家系统，让电脑帮助人做决策。达利欧很早就认识到，电脑比人脑更加可靠和稳定，而且在处理信息的数量上是人脑根本无法比拟的。所以达利欧充分利用技术手段，让电脑帮助人做出投资决策，当然他仍然坚信，人类更高层的智慧是电脑无法替代的。所以电脑和人脑应该是互补的工作搭档，协同作战，方能无往而不利。虽然在现在的投资界，用电脑辅助投资已经毫不新鲜，但达利欧绝对是这方面的先驱，而且他采用的独特算法所创造的高收益也是绝大多数竞争者无法匹敌的。

阅读《原则》的一个特别大的收获是，它让我坚信高手一定是有体系的。这个体系是个性化的，自己给自己定制的，而且涵盖了其所从事领域的方方面面。达利欧让人望尘莫及的一点是，他的这套体系太完整、太强大了，而我们普通人，如果能做到他的1/10，肯定会受益无穷，可能为自己带来脱胎换骨的改变。

这套体系里应该有可靠的原则、可信的知识、可被审视的经验，以及充分的信息来源。体系保证我们能够可持续地工作，尽量少犯错，减少机械性重复，具有充分的灵活性，并且能够不断进化。建立体系不只是为当下的我们服务，更是为未来做准备。如果我们每次思考的只是解决当下的问题，我们不会迫使自己建立体系。因为针对性地解决某个单一问题也许只要一点小机灵就可以了。但正如达利欧所宣称的那样，如果你想有真正的收获，就必须承受一定的麻烦和痛苦。建立体系显然不是一件轻松的事，达利欧也是花了几十年的时间才总结出了这么多的原则，但是它的益处一定会在一次又一次令你焦头烂额的险境中展现得淋漓尽致。

理解达利欧的原则，建立自己的体系，并为未来做好准备，是我从《原则》里学到的最重要的一课。

冰冷的教条是为了炽热地生活吗

余家鸿 中国投资有限责任公司多资产投资团队负责人

我不会感觉沮丧或透不过气，而是把痛苦视为大自然的提醒，告诉我有一些东西需要我去学习。

只有当你能承认甚至接受自身的弱点时，你才能做出对自身有益的改变。

你可能以为上面这些话出自某个新兴宗教组织或者是某节瑜伽课。并非如此。这是对冲基金业的巨人瑞·达利欧想说服我们（和未来许多世代）接纳的人生智慧。

他创立的桥水是世界上最成功的对冲基金公司之一，《原则》阐述了达利欧自己的人生历程以及他的生活和工作原则。这会让这本书听上去好像“心灵鸡汤”。但恰恰相反，贯穿全书的理性和冷静其实会让喜欢心灵鸡汤的读者感到不适应。

《原则》列出的关键词包括极度透明、谦逊、了解自己、努力理解真相、不要欺骗自己。虽然这些内容并非革命性的，却相当明智且实用，《原则》中的精妙总结也不是一般人能诠释的。

多年前，我在北京见到达利欧，告诉他，我读了《原则》初始版，并且喜欢其中的大多数概念。我原以为他会像很多作者一样随口问句“你喜欢这本书吗”，他却瞪大眼睛认真地问我：“你同意我书里写的吗？”这让我措手不及，没能立即答复。那时候我心中嘀咕，对于他所说的这些原则是否在世界各地都通用，我有所保留。这本书在讨论

生活和工作原则时，并没有考虑文化上的差异。一些关于人际交往的原则可能会让亚洲人，尤其是中国人感到为难，我在阅读过程中就反复思考其潜在的挑战。

《原则》初始版是桥水的内部工作手册，但被泄露给了媒体。《纽约杂志》拿到后，写了一篇关于这些原则和桥水文化的报道，并将这个公司与“异端组织”联系起来。于是桥水决定把这本手册放在网上，让公众自行判断。这种处理方法也许完美地体现了书中所倡导的原则之一：极度透明。

达利欧在《原则》开篇介绍了自己的人生历程以及如何得出了这些原则，这部分适合那些不熟悉作者背景的人阅读。令人惊讶的是，达利欧曾在1982年几近破产，但之后卷土重来，建立了一个庞大的对冲基金公司。从这部分，你能感受到他非一般的坚毅，并且能从他的人生历程中找到其主张的支撑，让阅读体验更完整。

在第二部分，达利欧着墨于那些极其重要但在实践中充满挑战的事情。简而言之，他提供了路线图和工具，帮助你实现自己的目标。依我拙见，这部分对读者要求最高，对大多数人来说最难的部分是找到能够专注并且长期保持热情的目的或者目标。

在第三部分，达利欧教你如何建立团队或组织，从而完成你在第二部分所规划的目标。简而言之，你需要形成正确的文化，找到正确的人，建立并发展能让组织基本有效运行的规章制度。这些核心概念的背后有太多细节上的颗粒，会让你忙于吸收。在阅读时，我感觉有些核心原则多多少少把人当成了编好程序的机器人。

那么，达利欧如何将这些特殊的规诫与投资和管理对冲基金的日常现实联系起来呢？本质上，他做到了极度求真、极度透明，让最好的想法和有意义的人际关系脱颖而出。这是一种创意择优。根据达利欧的说法，我们需要极度真实，因为投资者受到诸多盲点的阻碍，在

理解现实方面有长期的困难。对此，他给出的常规处方是注重谦逊和保持质疑的态度，从而强迫自己接受改变并保持思想开放。在达利欧看来，个人是在一部复杂的互动系统中运行的机器，而且越来越多地被正在进行的数字革命商品化。这个建议可谓一剂猛药。

达利欧的大部分概念也许并不是纯革命性的，但他把它们放在一起的方式，以及他将自己的非凡成就作为基础，仍然让这本书成为读者的思想盛宴。

处于不同行业和人生阶段，以及有不同职业抱负的人，将从本书中获得不同的经验教训。我觉得有两条重要原则对投资管理人员相当重要。

找有相关知识背景的人进行压力测试。

那些围绕最佳目的进行生产和行动的组织和个人往往会有最好的表现。一个人在某个特定领域问题上的可信度建立在他的时间投入、知识和长期成就及产出上。以我的经验来看，影响投资决策的因素涉及经济和政治领域的方方面面。因为涉及广泛，所以需要有经验的人进行压力测试。

在不同层次高效工作。

在充满激烈和无情竞争的资本市场，不存在绝对的垄断优势。任何组织都不能只靠权威而非业绩取胜。为了让整个系统奏效，系统内的每个人都必须开放和诚实，不是一点点，而是像达利欧所说的极度透明。而最基本的要求就是不带感情或情绪，在组织的不同层次无情地寻找每个问题背后所隐藏的真相。

很难找到这样一本书的同类书籍。为这本书所属的类型下定义实在困难：它是一本关于自我成长的书，但呈现观点的形式，比如说以

列表表达，使它更像是操作手册。

我阅读《原则》时最过瘾的体验是：它什么都像，它又什么都不像。说它什么都像，可能是因为很多自我成长类书籍都试图通过不同形式表达类似的法则；说它什么都不像，是因为它不是根据普遍采用的心理学或社会学实验提炼结论的。

也许，它是两者的结合。对充满好奇心的读者而言，《原则》的确是场思想上的盛宴。面对佳肴，虽然各人胃口不同，消化能力不同，但《原则》最大的魅力就是让每个读者都能从中找到自己的身影，然后对症下药。